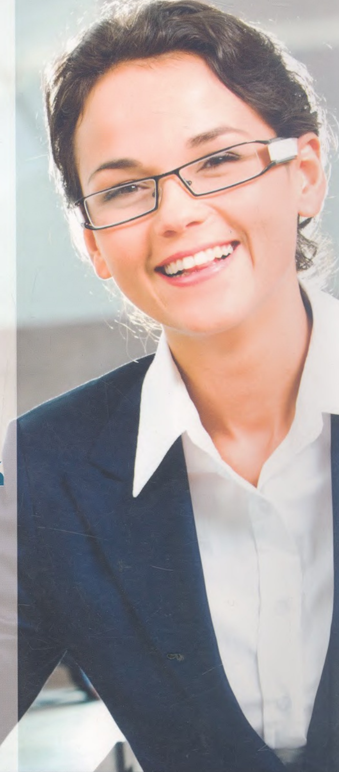
التدريب والتنمية

مجلة علمية متخصصة - تصدر كل ثلاثة شهور
السنة الثانية - العدد الثالث - يناير ٢٠٠٩ - السعر ١٠ جنيهات



فن الإدارة بالرعاية
عمر السيسى

الحفاظ على روح المنظمة

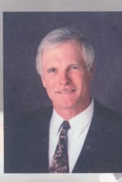
الإدارة الإستراتيجية
ضرورة فى عالم التطورات التقنية

الدماغ وما فيها

الرقابة الإستراتيجية
وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات

كيف تكون مستمعاً منصتاً ؟

12manage.com



تيد تيرنر
صاحب البصمة
الإعلامية الأكثر تأثيراً

tdmagazine@pmecegypt.com



جمعية التدريب والتنمية

جمعية أهلية غير حكومية مشهرة برقم ١٣٠٨ لعام ١٩٩٧

نشاط الجمعية..

١. تدعيم إطار السلوك والقيم الأخلاقية للعاملين بمهنة التدريب .
٢. الأرتقاء بمهنة التدريب باعتبارها رسالة استثمار بشري .
٣. تنظيم الملتقيات التي تهم كل المهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية .
٤. تنظيم البرامج التدريبية في مختلف مجالات النشاط الإداري .
٥. تقديم الاستشارات وإعداد البحوث في المجالات المختلفة وبالأخص في المجال الإداري .
٦. إصدار مجلة التدريب والتنمية بهدف نشر الجديد في مجال عمل الجمعية وهى ربع سنوية حيث يحمل كل عدد موضوع جديد في مجال التدريب .
٧. عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة الجديد في مجال الإدارة بصفة عامة والتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة .

مميزات العضوية الفردية..

١. الحصول على نسخة مجانية من مجلة التدريب والتنمية التى تصدر كل ثلاثة شهور .
٢. الحصول على خصم ١٠٪ خصم على إصدارات بميك .
٣. الحصول على نسبة خصم اثناء معارض الكتب التى تشارك فيها بميك .
٤. المشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي بنسبة خصم ١٥٪ .
٥. المشاركة في فعاليات الصالون الفكري كل شهرين مجانا .
٦. المساهمة في تحرير المجلة عن طريق المقالات الإدارية التى تعرض على لجنة للتقييم .

Please accept my Individual/ Corporate subscription for membership in the SOCIETY for one year.

بداية الإشتراك : / / ٢٠٠ حتى / / ٢٠٠

الأسم:........................

التوقيع :....................

الأسم :..

الوظيفة :.........................جهة العمل ....

الدولة : .... المدينة..............................

ص.ب .... رمز بريدي ....

العنوان :..

تليفون : ....فاكس :..............................

البريد الإليكتروني : ....

تاريخ الإشتراك : / / ٢٠٠

t_d@pmecegypt.com

يناير - مارس

السنة الثانية - العدد الثالث - ٢٠٠٩

التدريب و التنمية

رئيس مجلس الإدارة

دكتور / عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

رئيس التحرير

محمود بكر

فريق العمل

د. حاتم قابيل

دينا توفيق

تهانى نجيب

خالد محمد

إيمان مصطفى

للاستعلام

مجلة التدريب والتنمية

جمهورية مصر العربية

23 شارع عامر - من شارع الدقى

الجيزة / ص. ب. 338

الأورمان - رمز بريدى 12612

تليفون وفاكس: 33367960-37610317

37610398

مجلة علمية مهنية متخصصة

تصدر بترخيص من

فيوتشر للصحافة والأعلام (اوف شور)

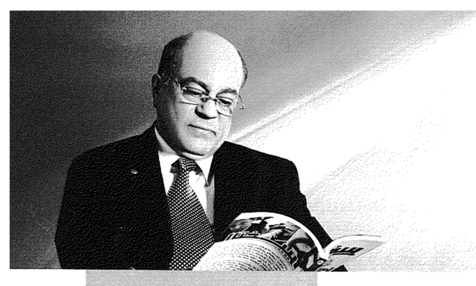
ترخيص رقم 16057 لندن

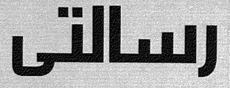
توزيع الأهرام

مؤسسة الأهرام - الإدارة العامة للتوزيع

tdmagazine@pmecegypt.com

Printed by: Sahara printing company





الدماغ وما فيها .. مسألة عميقة واسعة اخترتها موضوعاً لهذا العدد.. الدماغ بكل ما لها وما عليها انشغل بها الأطباء وعلماء النفس والإدارة وتغيَّر شكلها وحجمها بتغيُّر الأزمان.. وصارت دليلاً على العبقرية والإبداع في كافة المجالات. تناولها المفكرون بالتحليل والتفسير واهتموا بالذاكرة

والتذكر والأحلام وقسموها إلى النصف الأيمن والنصف الأيسر وصمموا لها خريطة سميت بخريطة الدماغ وتصدى لها من علماء الإدارة الكثيرون مثل "ادوارد دي بونو" و "كوفي بوزان" وكلاهما اهتم بطريقتنا في التفكير وكيف يمكن تطويرها.

ونحن من جانبنا علينا أن نسأل أنفسنا أسئلة بسيطة منطقية لفهم هذا الجزء الذي يعلو جسم الإنسان دليل إعجار الخالق في خلقه به منطقه للكلام وأخرى للضحك وثالثة للكتابة وجميعها ميز الله بها الإنسان عن غيره من المخلوقات كيف يحلم الإنسان، كيف ينمي ذاكرته. ما هي الفروق الرئيسية بين الأذكياء والأغبياء لماذا لا تتكرر نماذج مثل "اينشتين" و "نيوتن" و "بيل جيتس" كثيراً هل هناك فروق رئيسية بين الدماغ العربي والدماغ الأمريكي والياباني والآسيوي.. وكيف نحافظ على هذا الأصل الحيوي من الهدر والضياع وسوء الطالع وسوء النوايا أيضاً.

دكتور عبد الرحمن توفيق
tawfik@pmecegypt.com

كيف

تكون مستمعاً منصتاً

الم يتصل بك يوما أحد أصدقائك حزينا باكيا لان لديه مشكلة ما لا يقوى على حلها، فتطلب منه أن يحكيها لك وتستمع له بإصغاء ثم في نهاية حديثه يقول لك لقد استرحت كثيرا بعد أن تحدثت معك عما كان يحزنني؟

كلنا مر بذلك، وقد تتعجب في بعض الأحيان قائلا: وكيف استراح؟ أنا لم أحل له مشكلته؟، أو ربما تقول.. أنا لم أعقب حتى عما قاله لي؟

الصمت والإنصات لما يقوله الغير عند الحديث معك هما مفتاح نجاحك في التواصل مع الآخرين. فهذا الصديق البائس حقا لم تحل مشكلته بحديثك إليه، لكن في المقابل صمتك عند حديثه، استماعك له، وإنصاتك لما كان يرويه ساعدوا مجتمعين ربما مع إظهارك لبعض التعاطف معه على التخفيف من حدة الآلام الواقعة عليه. فلقد شاركته دون أن تشعرك بمجرد اهتمامك بالإنصات لمشاكله على إعطائه الشعور بالاهتمام. الشيء الذي لا يستطيع الكثير إعطاءه في هذه الأيام، ربما لأنهم دائمين التفكير في ما يخص اهتماماتهم ومشكلاتهم فقط فأصبحوا لا يقوون على تحمل الاستماع للاهتمامات الأخرى للناس أو لمشكلاتهم، مما افقد البعض القدرة على الشعور بالآخرين والتواصل معهم.

ومن خلال ملاحظة ومتابعه ما يدور حولك في الحياة ستصل لحقيقة واحده وهى أن أغلب المشكلات التي تدور حولنا على كافه الاصعده سواء بين الأفراد أو على المستوى الوطني أو الدولي ناجمة عن عدم استماع أحد الأطراف للأخر بإنصات مما أنتج سوء الفهم بين الطرفين، أو ربما لعدم رغبه أحد الطرفين أو ربما كليهما في الصمت والاستماع للطرف الأخر فكل طرف لا يريد أن يسمع إلا صوته فقط ولا يريد أن ينصت إلا لمن يتفق معه في وجهه النظر، فتلاشى النقاش البناء والحوار العاقل، مما أنتج المشاكل بين الأفراد والتي أنتجت المشكلات المجتمعية، وأنتج أيضا سوء الفهم بين الدول مما أنتج الحروب والتدمير، وكل ذلك بسبب عدم الرغبة في الإنصات وفهم الأخر



أصمت أولا

وحتى نستطيع كسب الآخرين والتواصل معهم فإن الأمر يتطلب منا -كما أوضحنا- أن تتوافر لدينا خصلتين هما الصمت والإنصات. ولعل الصمت هو الخطوة الأولى التي ستوصلنا إلى الاستماع للأخر ومن ثم الإنصات له.
هناك حكمه تقول« فن الصمت أصعب من علم الكلام» . فكثيرا ما يظن الناس أن الصمت هو شيء سهل أما الكلام فهو أمر صعب، حيث يصعب اختيار الكلام الملائم للموقف، متناسين في ذلك أنه إن كان ذلك بالأمر الصعب فالأمر الأصعب هو الصمت في الوقت الملائم.
فبعض المواقف تتطلب منا التزام الصمت لكي لا تتفاقم مشكله ما، ومواقف أخرى تتطلب التزام الصمت كي نسمع وننصت إلى شخص يتحدث إلينا حول موضوع ما مهما كانت درجة أهميته بالنسبة لنا.
ولكن لا يجب أن ننسى أن المغالاة في أمر ما تسبب عادة المشكلات، فالمغالاة في الصمت أي الصمت الدائم هو الأخر مثل الكلام الكثير بلا توقف وبلا إنصات للآخرين، فطول الصمت قد ينفر منك الآخرون ويجعلهم يشعرون بعدم اهتمامك بهم، أو بازدرائك لهم ولحديثهم، وإذا زاد الصمت عن ذلك فقد يصفك البعض بالانطواء أو عدم القدرة على إدارة الحوار، وقد يصل الأمر إلى ظن البعض أن لديك احد المشكلات النفسية وليس هذا النوع الزائد من الصمت الذي نبتغيه.

لا تنسى.. الصمت الفعال

ما نتحدث عنه هنا هو الصمت المحمود الذي وإن عرفنا مزاياه فلن نتخلى عنه أبدا ولعل أهم هذه المزايا أنه يمنحك الطاقة التي تمكنك من إدراك الموضوع الذي تتحدث فيه مع الآخرين، فأنت تحتاج إلى الصمت عند تفاعلك مع الآخرين تتحدث ثم تصمت لتستمع فتفكر فتجيب فتأتى إجاباتك منطقيه، عقلانيه، ومقنعه.
كذلك فالصمت يجعلك في كثير من المواقف أنت المسيطر فقد تبدى سلوك أو فعل معين دون أن تقول كلمه هذا السلوك يمكن أن يبدو غامضا أمام الكثير وهذا الغموض يجعل اهتمامهم يزيد بك وبما ستقوله بعد ذلك وينتظروا حديثك، ويفكرون في كل نظره أو حركه تبديها، وكل كلمه ستقولها.
وفى كثير من الأحيان يجعلك الصمت تبدو ذو شخصيه أقوى حيث قد يعد صمتك في حد ذاته ردا على إساءة الآخرين لك، فبنظره منك أو بعدم الاهتمام إطلاقا قد تكون أنت الأقوى وفى المقابل لن يستطيع أي شخص أن يلومك على كلمة قلتها، فتذكر دائما أن الكلام هو ما يوقعنا في الأخطاء وهو ما يعكس في أحيان كثيرة الثقة بالنفس وقوه الشخصية.
وإضافة إلى كل ما سبق فإن الصمت من الفضائل التي تجعلك أنت الأفضل في عيني نفسك وفى أعين الآخرين فقد لا ترد الاساءه بإساءة فتجعل من أساء إليك يندم على ما فعله، وتقطع حبلا من المشاكل والصراعات التي قد تحدث بينك وبين الآخرين.

أسمع وأنصت



وبعد أن تصمت فإن الصمت لن يكون فعالا كما تريد إلا عندما تسمع للآخرين وبإنصات. فالصمت فقط لا يجدي بلا استماع للطرف الأخر. والاستماع وحده لا يجدي بدون إنصات.

فالفرق بعد أن تصمت لحديث الطرف الأخر هو هل سمعته بإنصات أم سمعته فقط؟. فمجرد السمع نتعرض له طوال الوقت فقد نستمع للعديد من الجمل والكلمات التي لا نركز في محتواها ولا نفكر فيها. وقد نسمع جمله واحده فتظل تشغلنا ونفكر فيها طوال الوقت. وهذا هو الفرق بين السمع الذي لا يتطلب التركيز. والإنصات الذي يأخذ تركيزنا وتفكيرنا فندرك جيداً ما يقوله الأخر. وما يقصده لنعرف كيف نرد عليه بطريقه منطقيه سليمة وهذا هو الإنصات الذي نريد أن نتعلمه ونتقنه ونطبقه في حياتنا.

ولا يوجد شيء يجعل الناس يحبوك. يلتفون حولك. يستمعوا لك. ويقتنعوا حتى بما تقول أكثر من أن تصمت عند حديثهم ولا تقاطعهم. وأن تستمع وتنصت لهم . وما يدل على أهمية الإنصات ما جاء في الدراسة التي أجريت على مكانة العملية الاتصالية في حياه الناس والتي عرضت في كتاب مادلين بورلى «الاستماع» حيث أظهرت تلك الدراسة أن الناس يستغرقون حوالي ٤٠٪ من يومهم في الإنصات. و ٣٥٪ في التحدث. و١٦٪ في القراءة. و٩٪ في الكتابة. وتؤكد تلك الدراسة على أهمية ومكانه الإنصات في حياتنا وفى حياه من حولنا.

والإنصات يجعلك محل إعجاب الناس. وتقديرهم. فأنت من يشكو إليه الجميع ولا يشكو منه احد. فكم أنت بذلك شخصيه محبوبة مريحة لمن حولها ومفيدة لنفسها. فلا تفكر أبدا أن إنصاتك سيفيد من حولك فقط ففوائده كفوائد الصمت التي سبق وتحدثنا عنها. فالإنصات سيجعلك صاحب خبرة ودراية في الحياة لديه قدرة على مواجهه المواقف الصعبة التي لم يتعرض لها. ففكر معي.. ستجد أن مجرد سماعك لمشكلات الآخرين. كيف واجهوا تلك المشكلات وكيف تعاملوا معها وماذا كان السلوك الأفضل في مثل هذه المواقف سيجعلك أنت صاحب خبرة كبيرة إذا ما وقعت في مثل هذه المشكلة. وحسن التصرف إذا ما تعرضت لهذا الموقف.

كيف تصبح المنصت الذي يحبه الناس

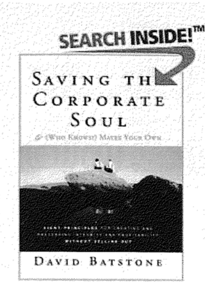
ولكي تصبح المنصت الذي يحبه الناس ويلتفون حوله فإن الأمر يتطلب منك أن تنصت جيداً للآخرين مستعيناً في ذلك بكل الوسائل المساعدة من لغة الجسد وغيرها. ومن هذه الوسائل أن يظهر الإنصات في عينيك فالإنصات لا يجب أن يكون بالإذنين فقط إنما يظهر في عينيك حيث أثبتت أحدى الدراسات أن تركيز المنصت في عيني المتحدث يجعله أكثر ثقته وتركيزاً. ويجعل المتحدث أكثر ثقة وراحة. أما الإنصات مع عدم النظر للآخرين يجعلك تبدو غير مهتماً بحديثهم أو أنك لا تحترمهم.

أيضاً فإن عدم مقاطعة المتحدث دليل أخر على إنصاتك إليه وتركيزك معه. فلا تقاطع من يحدثك وتتحدث مع شخص أخر أو تحدثه في موضوع أخر تذكرته أثناء المحادثة. أيضاً لا تنشغل أمامَ من تنصت إليه بأي شيء أخر ولا تثبت نظرك في مكان ما أو على شيء ما وتظل تتأمله فذلك كله يجعلك تبدوا غير مهتماً ومستهيناً به. كما أن عدم تركيزك مع من تستمع إليه سيجعله يكتشف ذلك مهما حاولت أن تظهر عكس ذلك. كذلك فعليك أن تبدو متفاعلاً مع ما يقوله محدثك وذلك من خلال مثلاً إظهارك للتأثر عندما يحدثك في موضوع محزن. وأبدأ القلق إذا كان ما يرويه لك يتطلب ذلك. ومشاركته سعادته عندما يحكى لك أمراً سعيداً.

وفى النهاية فعليك أن تعلم أنه إذا أردت أن تكون هذا الشخص المنصت المفضل لدى الناس. الودود القليل زلات اللسان فحاول تطبيق ما سبق. ومن ناحية أخرى فإن أردت أن ينصت إليك الآخرين فعليك أولاً أن لا تكون طويل الحديث حتى لا يصاب من أمامك بالملل. أو كثير الشكوى والتحدث عن المصائب حتى لا ينفر منك الآخرين. وبالطبع أن تختار المكان والوقت الملائم لك ولمن أمامك حتى لا تحدثه بتسرع أو قلق. أو يستمع إليك بلا إنصات أو تركيز. أو برغبة منه ولو داخليه في إنهاء حديثه معك. ■



الحفاظ على روح المنظمة



كتاب للمؤلف ديفيد باتستون يتكون من ٢٦٣ صفحه متمثله فى ثمانية فصول عن دار نشر جوسى باس-٢٠٠٣

ظهر هذا الكتاب ليتضمن كل ما يتعلق بحاضر ومستقبل الأعمال التنفيذيه. فهو كتاب ينظر بعمق إلى صعود وهبوط الأعمال الذى يصفه الكاتب بغضب رابطا اياه بحالة واحدة فقط تتعلق بالشركات الامريكيه العملاقة. فبالرغم من أهمية الفضائح الاخيرة للشركات الأمريكية والتى أعطتها صورة غير أخلاقية فإن هذه الصورة لسلوكيات الشركات الأمريكية ليست بالجديدة فقد أثبتت العديد من الاستقصاءات والمسوح أن غالبية الناس يؤمنون بأن اداء رجال الاعمال التنفيذيين فى الولايات المتحدة فقير جداً خاصة فيما يتعلق بالأخلاقيات .والأسوء ان افتقارهم الى النزاهة يؤثر فى اخلاقيات المجتمع بصفة عامة.ولعل الشعب على دراية تامة بما يحدث حوله ولكن ما هى الحلول؟

وهذا بالضبط ما يتحدث عنه ديفيد باتستون فى كتابه» الحفاظ على روح المنظمة» ففى هذا الكتاب يحدثنا باتستون عن القيم وكيفية اتخاذ القرارات بطريقه تعكس النزاهة والشفافيه والتقدي لكلا من الموظف والعميل مع الحفاظ على الإنتماء للمجتمع.وهو كتاب يعكس قيمة هامة تكمن فى أن الأعمال التجارية المسئولة والمقدرة للغير قد تعنى فى بعض الأحيان التضحيات الربحيه من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

ولعل هذا الكتاب يسترعى منا بعض الدقة عند القراءة حيث إنه لا يهدف إلى مجرد الوعظ والإرشاد إنما هو يعرفنا كيفية ممارسة الأعمال التجارية بطريق مربحة ومسئولة إجتماعياً فى الوقت ذاته.وروعة هذا الكتاب تكمن فى كونه ملىء بالأمثلة الحالية والمقنعه عن كيفيه قيام شركات وطنيه لديها القدره على تحقيق فوائد ملموسة.

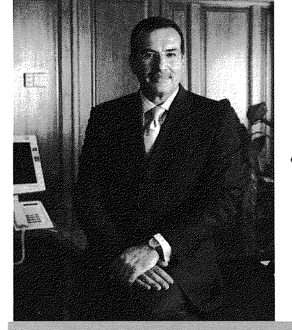
إستطاع الكتاب أيضاً تغطية جوانب متعددة وواسعة فهولا يسعى فقط الى مجرد كلمات يحث بها الشركات على الأداء الأفضل .إنما هو ملىء بالإقتراحات القابلة للتحقيق فعليا عن كيفية تنفيذ ذلك.فمن خلال قدرة الموظف على إرضاء العميل ستتمكن المنظمة من بناء الشفافية والسيطرة على أى تمييز أو كارثة قد تواجهها.

وتنفيذ المبادىء التى ذكرها الكاتب فى هذا الكتاب سوف يؤدى فى النهاية إلى الحفاظ على سلامة المنظمة وخلق الربحيه على حد سواء. فهو كتاب يعمل حقا على إحياء الضمير ومعاملة الفرد والجماعة كالسلطة التنفيذية فى المجتمع.

ونستطيع فى النهاية القول بأن كتاب روح المنظمة يجب أن يكون احد اساسيات الدراسه فى كل الدورات التعليميه الأخلاقية والحلقات الدراسية للمنظمات .■



هذا الكتاب حقا جيد جداً..هام جداً..لاتدعه يفوتك.



القيادى. عمر السيسى..

فن الإدارة بالرعاية

أجرى المقابلة : د. عبد الرحمن توفيق - Tawfikpmec@yahoo.com

ولد الأستاذ عمر السيسى الرئيس التنفيذى للبنك المصرى الخليجى فى ١٩ ديسمبر عام ١٩٥٥م وتخرج من الجامعة الإمريكية بالقاهرة سنة ١٩٧٩م – متزوج وله ابن وأبنة أحمد وسلمى – يهتم بكل تفاصيل عمله وحياته، أناقته، كلمته، لمسته.. يدقق فى أفكاره دون تردد فى التعبير عنها.. أكتسب بريق تقدمه فى العمل والحياة من مهاراته وكقيادى مصرفى متميز شغل مناصب إدارية عليا بالعديد من البنوك والمؤسسات المالية العالمية والعربية حيث شغل منصب العضو المنتدب لبنك الاستثمار العربى، وعضو مجلس إدارة بنك الاسكندرية- ورئيس القطاع الدولى بنك برقان بالكويت – ومدير أول أمريكان أكسبريس لندن – ومدير عام بنك تونس العربى ..

جذب إنتباهى إليه هذا الجمع المتناسق بين الحماس وعمق الخبرة المصرفية من ناحية والاهتمام المتزايد بالعنصر البشرى من ناحية أخرى..بالإضافة إلى الاهتمام بالعمل الإدارى والقيادى الفعال وهو على قمة هذا البنك الذى يضم حوالى سبعمائة موظف وله ستة عشر فرعًا لمست تطويرهم معظمها من حيث الشكل والأداء ..

خمسة عناصر رئيسية تلك التى تشغل بال رجال المال والأعمال.

١- المنافسة. ٢- الربحية. ٣- الموارد البشرية. ٤- النمو والتقدم. ٥- الشرعية.

هذه العناصر متعارضة متضاربة فى طبيعتها .. فالمنافسة الشرسة قد تدفع إلى التنازل عن بعض القيم والأصول، والرغبة فى تحقيق الربحية العالية قد تغل يد الإدارة فى الاتفاق على التطوير والنمو.

لذا انشغلت كثيرا بالتعرف على راية فى هذه المعضلة الادارية الصعبة فبادرت بسؤاله عما يفضل من بين هذه العناصر الخمسة أو تحظى منه على الأقل باهتمام أكبر .. أجاب.. (جميعها) فأعدت عليه السؤال مرة ثانية بطريقة أخرى فقال (كلهم) ولمرة ثالثة طلبت منه أن يضع لها ترتيبا من حيث أهميتها بالنسبة له كمسئول أول لهذه المؤسسة المالية العربية الهامة فأكد أن هذه العناصر مختلفة فى الوظيفة ومتداخلة ولكنها متساوية فى الأهمية تمامًا كأصابع اليد تختلف فى الشكل ولكن لكل منها وظيفة يؤديها أفضل من غيره.

وتطور الحوار واتسق باتجاه التعرف على مبادئ وقيم العمل التى تحكم اسلوب الإدارة العليا بإتجاه التغيير فكانت المبادئ السبعة التالية:



١ - رأس المال البشرى

اعتدنا أن نستخدم للدلالة على أهمية الموارد البشرية مجموعة من المفردات المتعارف عليها ولعل أكثرها انتشارًا هى كلمة (موارد Resources) فأنشأت المنظمات الكبيرة إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية مستعينة بأحدث النظريات والتطبيقات العملية ولكن الأستاذ عمر السيسي لم يكتفِ بوجود إدارة لتنمية الموارد البشرية فأنشأ إدارة تتبعه شخصيًا (بالأصول البشرية Human Capital). وله فى ذلك تفسير قد يحتاج إلى توضيح أو نقاش فهو يعتقد أن (الموارد) قابلة للنفاذ أو الاستهلاك أو الهلاك فى حين أن (رأس

المال) فأننا نسعى جميعا إلى تنميته وزيادته.. أن وجود إدارة مستقلة (للأصول البشرية) تتبع رئيس البنك مباشرة تعنى الإدارة تهتم بتحويل البشر إلى أحد البنود عاليه القيمة ضمن أصول البنك مثله فى ذلك مثل باقى الأصول المتعارف عليها. (الأرض والأثاث والنقدية). فقد نصل يومًا إلى أن تصبح للمورد البشرى (قيمة) نقدية نحرص على زيادتها أشبه فى ذلك بقيمة (شهرة المحل).

٢ - الرعاية العادلة:

لقد أثر مفهوم الأصول البشرية على رؤية الأستاذ عمر السيسى فاستخدم لتدعيمها مجموعة من المفاهيم غير التقليدية (الرعاية هذا الأصل) الحيوى والحفاظ عليه وتنميته.. ولعل أول هذه المفاهيم (مفهوم الرعاية العادلة) فالعاملون بالبنك لهم حقوق متساوية فى مجالين رئيسيين التعليم والعلاج فالنظام الإدارى لا يميز العاملين عند حاجتهم (للتعلم أو للعلاج) فالمدير والغفير والرئيس والمرؤوس أمام طلب العلم سواء والجميع أمام المرض يرجو الشفاء.. إن قيمة (الرعاية العادلة) تتطلب من القيادى الأعلى أن يطبق قول رسول الله عليه الصلاة والسلام.. «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعايته».. صدق رسول الله .. فالرعاية هنا مسئولية وليست مجرد قيمة يهتم بنشرها أو التحدث عنها.. فمفهوم (الرعاية) يقوم أساسًا على الثقة المتبادلة بين الطرفين كما مفهوم (العدالة) على الاحترام المتبادل بينهما حتى لا تنتهى المساواة إلى التطاول والتجاوز ولا تنتهى الرعاية بالتدليل المفسد.

فالمعيار الضابط للرعاية يعنى قدرة البنك على تحديد الاهداف وفق المعايير والاساليب التي يقوم بها فريق الإدارة



العليا باستخدامها لتقييم أداء الفروع الستة عشر المنتشرة بأنحاء مصر وبالوجهين البحرى والقبلى حيث يتولى هذا الفريق تقييم هذه الفروع مرتين بالعام من خلال جولات فردية لمواقع الفروع (غير معلن عنها مسبقًا) يعقبها كتابة تقرير عن أداء الفرع فى أحد مجالات العمل المصرفى وذلك تمهيدًا للإعلان عن أفضل الفروع وأكثرها تميزًا من خلال مسابقة التميز المصرفى التى تنظم مرتين كل عام.

٣ -التقييم الفورى .. السخى:

لا ينتهى التقييم بالانتظار أو بالتفكير أو بالتحليل المعقد الذى أحيانا ما يفقد المستحق لميزة الإحساس بالتفوق.. إنما يقوم التقييم على مبدأين رئيسيين (الفورية .. السخاء) فقد يحصل التميز على ترقيتين فى مرة واحدة كما حدث وتم ترقية مدير مساعد إلى مدير إدارة دون المرور بوظيفة نائب مدير تقديرًا من الإدارة لأدائه المتميز على ألا يعقب هذا التقدير إشهار المرؤوسين بالمن أو الجميل أو التذكير المستمر بفضل الإدارة عاليه أو غيرها من الممارسات التى قد تسلب الموظف احساسه بالاستحقاق بالنمو الترقى.

٤ - لا شكر على حق:

أثناء المقابلة تأكد لدى هذا الجو الأسرى الهادى البسيط المتدفق بلا قيود أو شكليات تعوق هذا التدفق الإنسانى بين أطراف العمل الإدارى والمصرفى من ناحية والقمة القيادية من ناحية أخرى الذى تدعمه بعض الممارسات الإدارية التى أرسى قواعدها السيسى حين شغل هذا الموقع منذ أكثر من عامين ومن بين هذه الممارسات دعوة أربعة من العاملين يتم اختيارهم (بالقرعة) لتناول الغذاء معه وهو لقاء شهرى يدعم فرصة الحوار المفتوح التلقائى بين أطراف العمل الناجح.. وكذلك دعم تبنى فكرة أن تقديم العمل يستتبعه بالضرورة استخدام كلمات الثناء والشكر فإن الجميع هنا متواجد لأداء العمل والاحترام المتبادل.. فاختفت تدريجيًا كلمة «شكرًا» واختفت معها كلمة «لا شكر على واجب» .. فالجميع يعملون بتدفق وبتقدير وباحترام دون الحاجة إلى ترديد بعض الكلمات التى فقدت معناها من كثرة استخدامها (عمال على بطال) (وبمناسبة ومن غير مناسبة).

٥ -الاختيار الدقيق لا يكفى:

اختيار الشخص المناسب فى المكان المناسب شعار غير كافٍ أو مبدأ عمل غير مناسب فالاختيار الدقيق لابد وأن يعقبه توليف أو تجنيس أو توفيق للجهود فإن (التفاح المتميز قد تتغير رائحته المعروفة لو تم وضعه بجوار (فاكهة أخرى حتى ولو كانت متميزة)

فالعبرة ليست فقط باستبعاد التالف والفاسد من الناس وإنما بتحقيق التألف والتوفيق والتماثل فى النسق الفكرى والسلوكى والإدارى لجماعة العمل ولعل الهدف الرئيسى وراء ذلك هو عدم فقد إمكانيات وموارد البنك نتيجة دخول الأفراد فى مناقشات أو صراعات أو مهاترات لفظية أو فكرية نظرًا لتباين توجهاتهم السلوكية.. والاختيار المناسب يجب أن يعقبه توفيق مناسب لأعضاء مجموعة العمل حتى يخلق (فريق عمل فعال) وهو ما يقودنا إلى تكوين إيجاد فريق العمل المتآلف ليصبح معه كل الأعضاء فعالين ولا يتوقف العمل حالة غياب أحدهم لأى سبب طالما صار بحوزتنا (أساليب سليمة للاختيار - عناصر مؤهلة - نظم عمل فعالة) وتلك هى العناصر التى تضمن عدم اهتزاز العمل أو ارتباكه عندما يترك العمل أحد القيادات الرئيسية به.



٦ -لا إكراه فى العمل:

الإنسان بطبيعته (يكره العمل).. تلك هى أحد نظريات الإدارة المعروفة بنظرية (X) والإنسان أيضًا بطبيعته (يحب اللعب) أما أن يحب الإنسان العمل ولا يكره على أدائه فإنه يحتاج إلى جهد منظم ومضاعف يشعر معه الموظف بأنه (يحب ما يعمل) ويحقق ذاته فى عطائه للعمل ويجد عائد أعماله أمامه مرئيا وملموسًا (فلا أكراه فى العمل) عند إدارة الجهود البشرية للعاملين حيث يجب دعم الالتزام والاحترام والرعاية العادلة والتوفيق الفعال بين الطاقات البشرية باعتبارها رأس مال البنك المصرى الخليجي والعمل طول الوقت على مقاومة بعض الموروثات الفكرية والسلوكية السلبية التى إعتاد عليها الإنسان المصرى والعربى فى إدارة حياته الاجتماعية والعملية أو لتبرير الكسل والفشل والعجز والقصور.

٧ - الطريق المستقيم

داخل المعرفة مكتبه الأنيق المريح المتلئة برموز تصور الحياة العملية والاجتماعية والعلمية والرياضية أيضا.. بجوار الآلة الحاسبة العديدة التى يتابع بها كل ما يدور من عمل وعلاقات ومال وأعمال وفى المواجهة مع مقعده الذى يجلس عليه لوحة ترصعها تلك الآية الكريمة:

«قل إنى أخاف أن عصيت ربى عذاب يوم عظيم»

هى بعض ما أحتفظ به من والده الذى غادر الحياة فى الثالثة والأربعين من عمره.. وأهم ما تركه له هو تلك اللوحة التى ينقلها و ينتقل بها أينما ذهب ويضعها دائما نصب عينيه.

(أنا أضع هذه اللوحة أمامى وليس خلفى) حتى أطل لها من وقت لآخر).

أن المعيار الرئيسى الذى يحكم كافة أعمال القائد والمدير المسئول هو (الاستقامة) وليس هذا ببعيد عما توصلت إليه الدراسات التى تمت عن أهم صفات القيادات الناجحة والتى أجرتها الجمعية الأمريكية للإدارة A.M.A فى السنوات الأخيرة والتى جاءت فيها صفة الاستقامة Integrity أن والأمانة Honesty فى المرتين الأولى والثانية .. فلا يصح إلا الصحيح والصحيح هو أن تكون مستقيمًا.. وأمينا وكلاهما وجهان لعملة واحدة فالإستقامة تعنى الأمانة ولا أمانة بلا إستقامة.. وهو ما تفسر إجمالاً هذا الحماس والاهتمام الذى قابلنى به مرحبًا عند مدخل مكتبه بالمقر الرئيسى بالبنك المصرى الخليجى.. وبعد عبارات الاهتمام الودى والترحيب وما أن بدأت اتسلسل بأسئلتى بغية الاقتراب من أفكاره وشخصيته حتى بدأ حديثًا متدفقًا يجمع بين البساطة والوضوح مؤكدًا من الجملة الأولى فى اللقاء أن الدرس الذى تعلمه ويطبقه ويؤمن به أنه:

لا يصح إلا الصحيح ...... ولو بعد حين..



أنتهى اللقاء الذى أمتد لساعتين استطعت فيه أن اجمع مبادئ للنجاح كما يعيشها عمر السيسي الرئيس التنفيذى للبنك المصرى الخليجى بعد أن أدركت معه المفاتيح السبعة للنجاح كما عايشها هذا القيادى الشاب وهى:

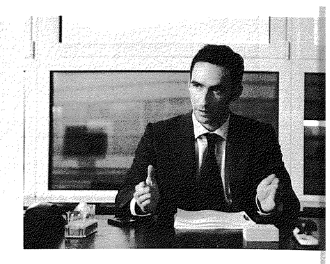
١- الإنسان... أصل وليس مجرد مورد.
٢- الرعاية العادلة.
٣- التقييم الفورى السخى.
٤- لا شكر على حق.
٥- الاختيار الدقيق مع التوفيق.
٦- لا إكراه فى العمل.
٧- الطريق المستقيم. ■

ملف العدد

تقارير

الإدارة الإستراتيجية

ضرورة في عالم التطورات التقنية



دراسات

الرقابة الإستراتيجية

وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات



تحقيقات

تغطية للمؤتمر الإقليمي الثامن للتدريب والتنمية البشرية



هذا الموقع

مفيد جداً

12manage.com

الإدارة الإستراتيجية

ضرورة في عالم التطورات التقنية



يرتبط مفهوم الفكر الاستراتيجي البناء بالابتكار المتمثل في تقديم الأفكار الجديدة التي لا يقدر المنافسون على تقليدها أو الوصول لما يماثلها، ومثل هذا النوع من الأفكار لا يمكن أن يظهر إلا في ظل أجواء من الديموقراطية والتعاون بين فريق العمل الواحد، وفي ظل هذا المفهوم فإن الإدارة الإستراتيجية هي التي تعمل على تعديل إتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملائمة للبيئة الخارجية بما يتطلب الرصد والمراقبة الدائمة للأحداث التي تحيط بها، ومعرفة فرص التغيير وحجمها وقوتها ومدى قدرتها على التأثير في تلك المنظمة.

الإستراتيجية.. الإدارة والتخطيط

يرتبط مفهوم الإستراتيجية منذ بداية ظهوره ارتباطا وثيقاً بالجيش والأعمال العسكرية، إذ ظهر مرتبطاً بالخطط التي يضعها القادة أو الساسة لحماية أوطانهم وللنصر على الأعداء. وعندما أتسع مجال الإستراتيجية وذاع صيتها ودخلت إلى الحياة المدنية اتخذت نفس الشكل تقريباً. فالإستراتيجية في عالم الإدارة هي تلك القرارات الهامة والمؤثرة التي تتخذها المنظمات من أجل الحصول على أفضل الفرص والتغلب على المنافسين وذلك بإستخدام كل الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف وتجنب التهديدات، ومن خلال هذه الاستراتيجيات يمكن تحديد الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك.

ولعل الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Non profit organization ترتبط بشكل أساسي بتحسين صورة المنظمة أمام عملائها، ومحاولة معرفة رغباتهم واهتماماتهم لتلبيتها وإشباعها.

وقد صممت الإدارة الإستراتيجية خصيصاً من أجل وضع وتصميم وتنفيذ القرارات طويلة الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر الموظفين والعملاء والمجتمع ككل، حيث تقوم بتعديل توجهات المنظمة بما يتلاءم مع الظروف والأوضاع المحيطة والذى يتطلب رصد ومراقبة الأحداث الخارجية، وعلى ذلك فإذا كانت الإدارة غير الإستراتيجية تهتم بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالخارج والتى تركز على العميل والبيئة المحيطة.

ومزيد من التركيز حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية فقد وضع العلماء العديد من التعريفات حيث عرفها المؤلف والخبير الإدارى فريد ديفيد Fred R. David بأنها «صياغة وتطبيق وتقويم للتصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ «. كذلك ما جاء به الخبير الإدارى والاستراتيجي إيجور أنسوف (Igor Ansoff) «بأنها تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها المحيطة وعلى أساس هذا التصور يتم تحديد طبيعة العمليات التي يجب القيام بها، والغايات التي يجب أن تحققها».

وعلى أساس هذا التعريف فإن الإدارة الإستراتيجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل، كما تعتبر عملية الإدارة الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من منظومة الفكر الإداري بل هي قمة الهرم الإداري إذ تتضمن وضع وتنفيذ وتقييم القرارات الهامة طويلة الأجل التي تتخذها.

أما التخطيط الإستراتيجي فهو الأخر يتم على المدى البعيد ويهتم بالعوامل الداخلية والخارجية ومن خلاله يمكن تحديد الجمهور المستهدف والأسلوب الأمثل لمواجهه المنافسين.

الإدارة الإستراتيجية من البحث إلى التطبيق

وكما جاء في العديد من الكتب التي تتحدث عن الإدارة الإستراتيجية - مثل كتاب« الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية» للدكتور إسماعيل محمد السيد، وكتاب «الفكر الإداري المعاصر» للدكتور إبراهيم المنيف، وكتاب «الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية» للدكتور مدني علاقي- وتم نشره بموقع مركز المدينة للعلم والهندسة لأسامة زين العابدين أن من أوائل العلماء الإداريين الذين اهتموا بالإدارة الإستراتيجية كان العالم الفريد شاندلر أستاذ التاريخ الإداري بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك عندما تحدث عن الإستراتيجيات الأربعة التي تتعلق بالنمو والتطور في المؤسسات حيث أكد على أن تنمية الهياكل التنظيمية تعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية، وذلك كما جاء في كتابه الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في الولايات المتحدة والذي أصدره عام ١٩٦٢.

وبعدها بسنوات قليلة نشرت الباحثة جوان ودورد الأستاذة بجامعة اشتون البريطانية بحثاً ربطت فيه التغيرات



التنظيمية مع التقنية والإستراتيجيات، بعدها وبالتحديد في عام ١٩٧٦ تحدث الباحثان وهلين، وهنجر عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه وخرجا منه بنموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم تعمق العالمان كبنر، وتريجو في مفهوم الإدارة الإستراتيجية حين تحدثا عن مفهوم قوة الدفع التي تشكل الإطار العام للإستراتيجية والتي ترجع أهميتها إلى أنها تساهم في صياغة الأهداف الشاملة والأهداف المكونة لها والتي تعتبر الجسر مابين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام ١٩٨٥ للمستشار أومايا تحت عنوان «العقل الإستراتيجي» يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة، وبعد ذلك في عام ١٩٩١ جاءت نظرية جون ثومبسون حول تطوير الوعي الإستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف، والذي أكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي العام نفسه أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة مكنزي السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان «الإستراتيجية» أوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم في إطار ثلاثة عوامل رئيسية هي: العميل، المنتج، والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس فقط وانتهى إلى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تؤكد أهمية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

الإدارة الإستراتيجية واجبة التطبيق

لعل التطور الهائل الذي يشهده العالم في الاونه الأخيرة سيدفع المنظمة شاءت أو أبت إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، فمفهوم «العالم قرية صغيره» والذي أطلقه عالم الاتصال الكندي مارشال ماكلوهان يوماً أصبح غير واقعي بالقدر الكافي، إذ أننا في ظل تلك التقنيات، ومع سرعة وسائل الإتصال والمواصلات بين الدول أصبح العالم في غرفة صغيرة يمكن في أى ركن من أركانها مشاهدة باقي الأركان في اللحظة ذاتها، مما فرض



على المنظمات إتباع أحدث الوسائل والأساليب والسير مع التيار حتى لا تنهار أمام هذا السيل الجارف من التطور الذي لن يلبث أن يزيل كل من يرفضه أو يقف في وجهه.

وفي هذا الإطار اشتعلت حدة المنافسة بين المنظمات فكما يقول الدكتور سعد غالب ياسين «لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية Global competition أيضاً».

نموذج الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Model

إن عملية إدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية مستمرة. تعتمد على نموذج محدد لإدارة الإستراتيجية والذى يتميز بالتكامل والترابط. ولذلك فأي تغيير في أحد المكونات الرئيسية له سيؤدى بالمثل إلى تغيير في كيانه الكلي. ويعتمد هذا النموذج على المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية والداخلية. وذلك حتى تتمكن المنظمات من التعرف على الفرص والتهديدات. وكذلك تحديد نواحي القوى والضعف لديها.

وفى ظل رؤية المنظمة المستقبلية ورسالتها يمكن تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي ستسير عليها. ومن ثم تطبيقها. وفى مرحله أخيرة يتم تقييم الأداء والتأكد من الرقابة الملائمة على الأنشطة التنظيمية.



ويمكن تلخيص نموذج إدارة الإستراتيجية في عده نقاط هي:

١- تحديد الرسالة، الأهداف ، والإستراتيجيات الحالية .

٢- إجراء البحث الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات.

٣- إجراء البحث الداخلي للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

٤- تحديد رسالة المنظمة .

٥- صياغة الأهداف الأساسية Objectives .

٧- وضع الإستراتيجيات .

٨- تحديد الأهداف التشغيلية Goals .

٩- وضع السياسات .

١٠- تخصيص الموارد .

١١- مراجعة الأسس الداخلية والخارجية للإستراتيجيات الحالية .

١٢- قياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

مستويات الإدارة الإستراتيجية

وإذا نظرنا إلى الإدارة الإستراتيجية ومدى تواجدها في المؤسسات سنجدها في صورة ثلاث مستويات هي:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

Corporate Strategy

تعد الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة بمثابة إدارة للأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة وتصف توجهاتها. والتي تميزها عن المنظمات الأخرى. بالإضافه إلى أهداف المنظمة. ورسالتها. وعملائها. وسوقها المستهدف. الغرض من إنشائها..

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأعمال

Business Strategy

وهي إدارة أنشطة العمل بحيث تتمكن المنظمة من مواجهة المنافسين والتغلب عليهم. ومن خلال هذا المستوى تجيب الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأسئلة منها:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف يتم تقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون؟



- كيف يمكن مواجهه المنافسين والتغلب عليهم؟
- كيف يمكن تحقيق الأغراض الموضوعة؟

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

Functional Strategy

بعد الحديث عن الإدارة الإستراتيجية على مستوى العمل فعلينا أن نعرف أن كل وحدة من وحدات العمل تقسم عادة إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. وعلى ذلك فإن هناك إدارة إستراتيجية لكل مستوى من تلك المستويات الوظيفية. وتأخذ كل إدارة شكل معين ملائم للمستوى فمثلا تهتم الإدارة الإستراتيجية على المستوى المالي بوضع الموازنات. ورصد حجم الإنفاق. أسلوب الاستثمار. التدفقات المالية.

مراحل الإدارة الإستراتيجية

وكما تحدثنا عن مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، فإن لها كذلك العديد من المراحل وهي:

المرحلة الأولى.. التحليل والتصميم

تقوم هذه المرحلة بشكل أساسي على جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن بيئة العمل الداخلية والخارجية بإستخدام الوسائل التقليدية وغير التقليدية، ولعل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في هذه المرحلة هي طريقة التحليل بإستخدام دراسة عوامل القوة والضعف في المؤسسة، إذ يتم التعرف على ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتوافرة لديها.

وينبغي أن تمارس عملية التحليل والتصميم بأعلى قدر ممكن من الدقة ذلك أنها تترك نتائج ممتدة الأثر على المنظمة ككل.

المرحلة الثانية.. الصياغة والتطبيق

تركز هذه المرحلة على الأهداف قصيرة الأجل، إذ تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجيات، ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية، وتعتمد بشكل أساسي على متابعة الأنشطة والاهتمامات وتعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات، إضافة إلى رصد القوى العاملة وتحليلها من أجل تحقيق الاستفادة المطلوبة منها.

ولتحقيق النجاح في هذه المرحلة يستلزم الأمر تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية، كما يحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وليست تقليدية.

وتحتوي تلك المرحلة على نقاط معينة يجب السير عليها وتتمثل في:

- تحديد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال Mission
- تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة أن تحققها على المدى البعيد
- وضع الإستراتيجيات وتطويرها
- وضع السياسات
- تنفيذ الإستراتيجية

المرحلة الثالثة.. التقويم والسيطرة

وتعد بمثابة أسلوب مراقبة تتبعه الإدارات العليا بهدف تحديد مدى نجاح الإستراتيجية المتبعة في تحقيق أهداف الشركة، ويتم التقويم على كل المستويات سواء المؤسسة ككل، أو الأعمال ، أو الوظائف.

المرحلة الرابعة.. التقييم

بعد وضع الإستراتيجية يتم عمل تقييم عن مدى ملائمتها لظروف العمل، ومدى دقتها، وفائدتها إضافة إلى إمكانية وسهولة تطويرها وتقبلها للتغيير.

وعادة ما يتم ذلك من خلال المقارنة بين النتائج التي تحرز إزاء تلك الإستراتيجية وبين ما ترغب المؤسسة في تحقيقه بالفعل والمتمثل في الأهداف الموضوعة سلفاً.

ولمراحل الإدارة الإستراتيجية ثلاثة خصائص مميزة تتمثل في :

أولاً: أنه لا يمكن لمرحلة من تلك المراحل أن تسبق الأخرى، أو تبدأ قبل إنتهاء سابقتها.

ثانيا: نجاح كل مرحلة مرتبط بنجاح سابقتها.

ثالثا: التكامل والترابط بين المراحل جميعاً فبمجرد نجاح أو فشل مرحلة ما تتأثر بها جميع المراحل الأخرى.

ثلاثة أسئله إستراتيجية هامة Three Key Strategic Questions

وحتى تستطيع المنظمات تطبيق الإدارة الإستراتيجية لديها فإن عليها أن تجيب على الأسئلة الإستراتيجية الثلاثة الرئيسية والمتمثلة في:

١- أين هي المنظمة الآن؟

٢- إذا لم يطرأ أي تغيير، إلى أين ستؤول المنظمة خلال خمس سنوات قادمة؟ وهل الإجابة مقبولة؟



٣. إذا كانت الإجابة غير مقبولة - ما هي التصرفات التي يجب أن تتخذها الإدارة؟ وما هي المخاطر والعوائد الناجمة عنها؟



الرقابة الإستراتيجية

وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية.

والرقابة الإستراتيجية هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، أي مدى نجاحها في رسالة المنظمة وأغراضها.

حول هذا الموضوع قدمت الباحثة حنان تركمان المعيدة في قسم إدارة الأعمال والموفدة إلى جامعة دمشق لتحضير درجة الدكتوراة بكلية الإقتصاد جامعة تشرين-اللاذقية -سورية، بحث بعنوان "الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، ونشر في مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد (٢٧) العدد(٤)٢٠٠٥.

- الرقابة الإدارية..المفهوم والأهمية
- مستويات الرقابة الإستراتيجية وأشكالها
- أساليب قياس الأداء

تشكلت مشكلة هذا البحث في أن مفهوم الرقابة الإستراتيجية لم يحظ بالإهتمام حتى الآن وهو غير مطبق في معظم القطاعات العامة في سورية سواء الإنتاجية أم الخدمية كما أن الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء أيضاً تقتصر على الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي وتهمل الجوانب الأخرى التي تعتبر هامة أيضاً في أداء المنظمة كتقييم رضا الزبائن و قياس جودة العملية.

وتأتي أهمية هذا البحث من أهمية الرقابة الإستراتيجية حيث إنها تدلنا على سلامة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة وتدلنا على سلامة هذه الإستراتيجية ذاتها وعلى ضرورة تعديلها، أو تغييرها. كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالإعتبار المقاييس المالية وغير المالية عند تصميم نظام الرقابة.

ويهدف هذا البحث إلى عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة الإستراتيجية و أدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة. إضافه إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية و مدى الاستفادة من مزاياها في كلٍ من مستشفى الأسد الجامعي والمستشفى الوطني في اللاذقية وأسباب عدم تطبيقه. كذلك الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تساعد المنشآت محل البحث في زيادة أدائها و تحقيق أهدافها.

الرقابة الإدارية.. المفهوم والأهمية

وقد بدأ البحث بالحديث عن مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها حيث ذكر التعريفات المتعددة التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية «Strategic Control» ومنها على سبيل المثال أنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها. وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً بما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ. وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها «.

كما يعرفها آخرون بأنها «نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها. وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية». ومن هذا التعريف ترى الباحثة أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب :

- وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الإستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

- وجود نظام جيد للاتصالات.



وهذا يتطلب تعريف بعض المفاهيم مثل الإستراتيجية «وهي خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بالاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين و الزبائن «

ورسالة المنظمة هي «مجموعة الخصائص الفريدة التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى»

أيضا الهدف « الغايات التي تحاول المنظمة بلوغها من خلال وجودها وأعمالها «. وبالنسبة للبحث فإن الهدف في المستشفيات المدروسة هو تقديم أفضل أنواع الرعاية للوصول إلى الرسالة التي وجدت المستشفى لأجلها.

أما الغرض « فيتعلق بالدور الأساسي للمنظمة الذي يتم تعريفه بواسطة جميع الأطراف صاحبة المصلحة التي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها»

وأستنتج البحث ما سبق أن الأهداف هي خطوات محددة في طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة وغرض المنظمة يمثل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المنظمة.

مستويات الرقابة الإستراتيجية وأشكالها

يشير البحث بعد ذلك إلى أهمية وجود الرقابة في كل مستوى من المستويات الإداريه. ويذكر أنواع الرقابة بحسب المستويات الإداريه والتي تم تقسيمها إلى:-

- الرقابة الإستراتيجية : وهي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة. و تقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية والتى توجد في المستويات الإدارية العليا.

- الرقابة التكتيكية : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط

التكتيكية على مستويات الأقسام و ربط التوجية بالنتائج الدورية وإتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

- الرقابة التشغيلية : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي وإتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

إذاً مستوى الرقابة الإستراتيجية يتبع لمستوى التخطيط. و بالنسبة لمجتمع الدراسة وهو المستشفيات فإنه لابد أن تتم الرقابة الإستراتيجية في مختلف المستويات العليا والوسطى والإشرافية من قبل مختلف العاملين الأطباء والهيئة الفنية العاملة، إضافة إلى مراعاة رضا المرضى و الناس بشكل عام عن أداء المستشفى.

أما أشكال الرقابة الإستراتيجية فتختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف. وأهم تلك المعايير المستخدمة كما جاء في البحث هي:

الرقابة حسب زمن ممارستها وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى الرقابة السابقة، الرقابة الجارية(المتزامنة)، الرقابة اللاحقة.

- الرقابة حسب طريقة تنفيذها وتقسم إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة.

- الرقابة حسب مجال تطبيقها وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية.

أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

ولها أيضاً مجالات وخطوات:

وبما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فيرى البحث انه لابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة



العملية.. الخ. والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟.. الخ. وفيما يتعلق بمجالات الرقابة في المستشفيات فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها المستشفى كرقابة العملية الداخلية، رقابة رضا الزبون..

ويتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

فقد تعددت و اختلفت الآراء حول تحديد المراحل و الخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية. فقد قسمها البعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو خمسه وهذه المراحل هي تحديد النشاط المراد تقييمه. وضع المعايير. قياس الأداء. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أساليب قياس الأداء

أما قياس الأداء «Performance Measurement » فهو من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية وله عدة أدوات ومقاييس تعتمد بشكل أساسي على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. وهناك عدة أشكال لها يمكن تقسيمها إلى:

الأساليب التقليدية كسرد الموضوع. الترتيب... والأساليب الحديثة كتقييم الأداء ببطاقة التصويب المتوازنة والتي تعد بمثابة طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ليتم اعتمادها. وهي تبنى على بعض العبارات غير الوحدات النقدية وتتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل والتي تسهم في تطوير المنظمة مستقبلاً».

نتائج ومقترحات البحث

وقد خرج البحث في النهاية بعدة نتائج، لعل من أهمها:

١- أن هناك علاقة بين كفاءة و فعالية المنظمات و أسلوب الرقابة المستخدم.

٢- تزداد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية.

٣- هناك علاقة بين مستوى الأداء و نوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء.

٤- هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية.

٥- لا يستخدم أسلوب الرقابة الإستراتيجية بشكل فعال في المستشفيات المدروسة.

أما المقترحات والتوصيات التي عرضتها الباحثة حنان تركمان في بحثها فقد جاءت كالتالي:

١- السعي إلى تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء.

٢- محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة التصويب المتوازنة لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية.

٣- ضرورة ربط الوحدات المختلفة في المستشفيات والمنظمات بشكل عام بشبكة تستخدم الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الرقابة.

٤- زيادة كفاءة نظام الاتصالات لما له من تأثير على زيادة فاعلية الرقابة الإستراتيجية.

٥- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضا العاملين لما لهم من أثر كبير على أداء المنظمة بشكل عام.■

هذا الموقع

مفيد جداً

12manage.com

موقع manage.com١٢ يعد بمثابة الطريق الأسرع للوصول لكل ما تحتاجه من معلومات حول الإدارة سواء كانت هذه المعلومات على شكل مقالات، وسائل تعلم، اقتراحات،أخبار، مفاهيم، برامج..فالموقع جد متنوع ومليء بكل ما تحتاجه حول الإدارة.

يعد موقعنا هذا العدد بمثابة شكل من أشكال التعلم الإلكتروني الذي يساعد في خوض عالم الإدارة من أوسع أبوابه، فموقع manage.com١٢ يشكل موسوعة إدارية ضخمة يزورها قرابة ٧٠٠,٠٠٠ شخص من المهتمين بالإدارة شهريا.

ولعل الاستعانة بهذا الموقع تفيد العاملين في مجال الإدارة بكونها تمدهم بنماذج إدارية، مصطلحات، وصف موجز، تعليمات وخطوات يمكن السير عليها، نقاط القوة والضعف وكيفية التعامل معهم، إضافه إلى منتدى تفاعلي يمكن للمستخدم من الاشتراك والتفاعل فيه والاستفادة من أراء الآخرين وإفادتهم بما لديه..كل هذا بطريقة سهله واضحة، وبلا مقابل مادى يذكر.

أما إذا تحدثنا عن أحد أهم المزايا التي يلاحظها مرتادي الموقع فهي أن كل ما يقوم بشرحه أو توضيحه يتم بطريقة مقبولة علميا، وفى الوقت نفسه قابلة للتطبيق في واقع العمل الإدارى.

إضافة إلى كل ما سبق فإن موقع manage.com١٢ قد تمت ترجمته إلى ١٢ لغة منها على سبيل المثال الانجليزية، العربية، الفرنسية، الألمانية، الروسية...

وبنظرة عامة على التخصصات الإدارية التي تتوافر لدى الموقع موضوعات تفصيلية عنها، سنجد أن لديه أقسام متعددة نذكر منها مثلا قسم خاص ب: المنظمات والتغيير، الاتصال والمهارات، القرارات والتقييم، الأخلاقيات والمسئوليات، الاستراتيجيات..وغيرها.

كذلك فإن هذا الموقع يمدنا بقاموس هائل من المصطلحات الإدارية، القضايا، والمواقع الهامة، ويمكن مرتاديه في الوقت ذاته من الوصول والتواصل مع البرامج التعليمية المختلفة مثل ماجستير إدارة الأعمال MBA..وغيرها، كما يوزع الموقع نشرة إخبارية شهرية حول الموضوعات والتطورات الإدارية الهامة.

وكما ذكرنا فإن الموقع لم ينسى الاهتمام بالجانب الترفيهي الذي إضافة الموقع بشكل يمكن المستخدم في النهاية من تحقيق الفوائد الإدارية أيضاً ولكن بأسلوب أكثر سهوله ومتعه، ذلك من خلال ساحات الحوار التي يوفرها الموقع بلغاته الاثنى عشر، ومن خلال تلك المنتديات يستطيع كل مستخدم التواصل مع الآخرين، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات الإدارية.

وفى النهاية فقد أعلن أصحاب موقع **12manage.com** في كلمتهم على الموقع أنهم حاولوا توصيل المعلومات الإدارية الهامة بصورة سهلة وبسيطة قدر الإمكان، بحيث يسهل على المستخدم فهمها والاستعانة بها بعيدا عن التعقيدات، والعقبات.

12MANAGE
THE EXECUTIVE FAST TRACK

Find: Answers | Members | Methods | Terms AZ | T

Change & Organization
14 Principles | BPR | Chaos Theory | Kaizen | more

Communication & Skills
Attribution Theory | Coaching | Seven Habits | Strategy Maps | more

Finance & Investing
ABC | CAPM | Earnings per Share | EBITDA | EVA | Management Buy-out | more

Human Resources
Expectancy Theory | Hierarchy o Needs | Theory X Theory Y | mo

Marketing
Brand Personality | Marketing Mix | Product Life Cycle | Relationship Marketing | more

Program & Project Managemen
Force Field Analysis | Six Chang Approaches | more

Decision-making & Valuation
Discounted Cash Flow | Mind Mapping | Stage-Gate | WACC | more

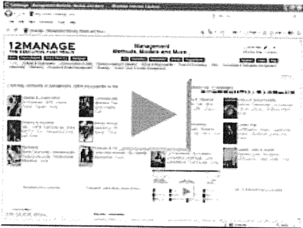
Ethics & Responsibility
Intrinsic Stakeholder Commitme | Moral Purpose | Strategic Inten more

Knowledge & Intangibles
Balanced Scorecard | Bridging Epistemologies | IAM | SECI | more

Leadership
Contingency Theory | Leadershi Styles | Situational Leadership | more

Strategy
7-S Framework | BCG Matrix | Competitive Advantage | Core Competence | Five Forces | more

Supply Chain & Quality
Deming Cycle | Six Sigma | SERVQUAL | Value Chain | more



Recent Reactions:

Sekar Vedaraman - India	Game Theory and Strategy
srikanth - India	Business is a NON-zero sum game
Randy A - USA	Blue Ocean good reminder

تغطية للمؤتمر الإقليمي الثامن للتدريب والتنمية البشرية
















فى صمت وهدوء.. بعيدا عن أضواء الشـهرة والاحاديث الاعلامية كانت هناك شخصيات قيادية تعمل جاهدة من أجل تحقيق الانجازات لتصل الى قمة النجاح فى عالم صار البقاء فيه للأصلح والاقدر على مواكبة التطورات والتقنيات.

وفـى الفترة مـن ١٤-١٦ أكتوبر ٢٠٠٨ بقاعة سـميراميس إنتركونتيننتال كان الحـدث، حيث ألتقوا جميعـاً من أثنى عشـر دولة عربية لتحقيـق هدف واحد هو تبادل الخبرات وعرض التجارب العملية الناجحـة لتطبيقها على أرض الواقـع وكل ذلـك حتى تتمكـن مجتمعاتنـا العربية من اللحـاق بركب التطور فى عالم الادارة والتنمية البشـريه، ومن هنا جاءت فكرة المؤتمر والتى طرحتها جمعية التدريب والتنمية برئاسة الدكتور عبد الرحمن توفيق تحت عنوان: المؤتمر الاقليمى للأتحاد الدولى لمنظمات التدريب والتنمية.. إستراتيجيات التحول ونقاط التميز.

« أفضل مبادرات التغيير والتحول الإستراتيجى » هو أصدق وصف للمؤتمر الثامن للتدريب والتنمية البشرية. فعلى مدار ثلاثة أيام متواصلة شهدت القاهرة عاصمة الحضارة والفكر فى العالم العربى مؤتمراً أقليمياً حضرته شخصيات من أثنتا عشر دولة عربية هى: الامارات العربية المتحدة، الجماهيرية العربية الليبية، الكويت، المملكة العربية السعودية، السودان، الجمهورية اليمنية، سلطنة عمان، قطر، سوريا، البحرين، الاردن، وجمهورية مصر العربية.

وقد حظى المؤتمر الذى عقد برعاية الدكتور المهندس أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية، والسيد اللواء عادل لبيب محافظ الإسكندرية، والسيد الدكتور عبد الرحمن توفيق رئيس جمعية التدريب والتنمية.

بمشـاركة العديد من الجهات والشركات منها وزارة الدولة للتنمية الإدارية كراعي رسمي للمؤتمر، الأكاديمية المصرية للطيـران، البنك المركزي المصري، البنك الوطنـي للتنمية، نقابة التجاريين، نادي الصيـد المصري، قنديل للصلب،... وغيرها



ناقش المؤتمر عدة محاور هي:-

المحور الأول : إدارة المواهب واكتشاف الطاقات الكامنة
المحور الثاني : ثورة المعلومات وتكنولوجيا الأداء البشري
المحور الثالث : الموجة الثالثة لتنمية الموارد البشرية
المحور الرابع : دور الإعلام والفن في بناء الشخصية العربية
المحور الخامس : الإدارة الإليكترونية وتنمية الموارد البشرية
المحور السادس : دور مراكز التدريب والنشر في إثراء القدرات الذاتية
المحور السابع : مبادرات منظمات المجتمع المدني في التنمية البشرية
المحور الثامن : استراتيجيات التعليم في الارتقاء بالأداء البشري
المحور التاسع : التجارب العربية والعالمية لإدارة الطاقة الإنسانية
المحور العاشر : دور المرأة والشباب في تنمية المجتمع وإدارة مؤسساته

وبدقة تنظيمية شهد لها الجميع دارت أحداث المؤتمر على مدار ثلاثة أيام متواصله قامت برصدها مجلة التدريب والتنمية لتنقل وقائعها لقرائها لحظة بلحظة بدأ من الانطلاق وحتى الختام.

التوقيت : الثامنة والنصف صباحاً -
التاريخ: الثلاثاء ٢٠٠٨/١٠/١٤
المكان: The Lock Roomبفندق سميراميس انتركونتننتل القاهرة
الحدث: بدء فعاليات المؤتمر

انطلقت فعاليات اليوم الأول والذي بدأ بالتسجيل واستلام كروت الحضور للمشاركين الوافدين من معظم الدول العربية، وقد مرت تلك العملية بهدوء وسرعة ودقة واستمرت قرابة الساعة والنصف.

بعدها كانت الجلسة الأولى والتي ضمت كلاً من السيد الأستاذ سمير علام نقيب التجاريين، الأستاذ الدكتور حلمي سلام ممثل الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية IFTDO .

وقد بدأها الدكتور عبد الرحمن توفيق والذي ألقى كلمته الافتتاحية متحدثاً عن فكرة المؤتمر وأهدافه الأساسية حيث يسعى إلى مناقشة الدور الاستراتيجي المتجدد للتدريب والتطوير التوظيفي بالمؤسسات المعاصرة في ظل التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في القرن الواحد والعشرين.

ويشير المؤتمر إلى المدى الذي يمكن للنشاط التدريبي والتطويري أن يحدثه في تحقيق طموحات المجتمع في التنمية الشاملة. كما يؤكد المؤتمر كذلك على كيفية ترجمة رؤية المؤسسات الحديثة كمبادرات يمكن قياس نتائجها.

وتطرق د. توفيق فى حديثه الى مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) تلك التجربة الإدارية الناجحة، حيث إختير المركزمن قبل مؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم كأحد أفضل سته مؤسسات قدمت تجربة إبداعية فى العالم العربى. كما إختارته مايكروسوفت العالمية كأحد أفضل المؤسسات التى دعمت برنامج السوفت وير فى برامجها التدريبية.

كما أكد على أن وجود حلقة مفقودة بين أصحاب الفكر وأصحاب الممارسة هى التى أدت الى عدم القدرة على التطبيق العملى للتقنيات والخبرات العلمية لاصحاب الفكر الإدارى. فبالرغم مثلاً من وجود العديد من النماذج المشرفة فى عالمنا العربى كالعالم مصطفى السيد مكتشف علاج السرطان..الا أن هناك تراجع فى دور العالم العربى فى الركب الحضارى فمثلا عندما رتبت جريدة التيمز أفضل ٢٠٠ جامعه على مستوى العالم لم تذكر أى جامعة عربية.

وبعد إلقاء إفتتاحيه المؤتمر تحدث سمير علام والذي بدأ بطرح تساؤلاً هاماً على الحضور: هل مصطلح إدارة الموارد البشرية فى طريقة الى الزوال مثلما زال من قبل مصطلح إدارة الافراد؟

وتعقيباً على عقد هذا الحدث الضخم أكد علام على أن لهذا المؤتمر طابعاً مميزا إذ يخاطب الفئة التى تعمل بهدوء وعطاء من أجل تبادل التجارب والخبرات التى تحمل هذا الطابع. مشيرا فى ذلك الى أهمية الدور الاستراتيجى الذى تلعبة منظمات المجتمع المدنى من اجل التطوير.

إن أرقى أنواع الاستثمار هو إستثمار بنى البشر



أما د. أنس جعفر رئيس جامعة النهضة ومحافظ مدينة بني سويف الأسبق فقد ركز في كلامه على تعاظم دور القطاع الخاص في تحقيق معدلات النمو المنشود. مؤكداً على الحاجة الملحه لتطوير وتنمية الموارد البشرية والذي لن يأتي الا من خلال تطوير وتحديث التدريب في العالم العربي.

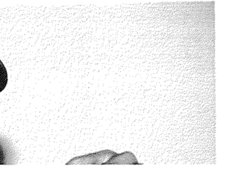
وعن المؤتمر أيضا أكد جعفر أن نشر ثقافة الإتقان هو الحل ولاسيما في ظل العولمة والتى دفعت بالمجتمعات الى التغيير. مما أوجد مؤتمرا كهذا يبادر من أجل التغيير.

ولما كانت فكرة تطوير الموارد البشرية هي المحور الاساسي للمؤتمر فقد تحدث الدكتور محمد ناصر محسن فؤاد عن أهم الوسائل التى يمكن تطوير إدارة الموارد البشرية من خلالها والتى منها على سبيل المثال الإستعانة بكافة التقنيات الحديثة. التدريب. توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الفرد على العطاء والانتماء والاحساس بالذات. إضافة الى توظيف الماضي لصالح الحاضر والاستفادة منه.

وقد أكد على أن قضية المؤتمر هي عصب الجهاز الحكومي والإدارى وذلك بإعتماده على رصد الحالات الادارية المختلفة.

أما د. حلمي سلام فقد دعم هذا الكلام مؤكداً على ضرورة الإهتمام بمثل هذه التجارب العلمية وتحليلها وإخراج الدروس المستفادة منها. ونقلها وتعليمها في العالم العربي.

مبادرة حكومية



جاءت ثاني الجلسات لتشهد غزارة في المضمون. وجرأة في عرض التجارب والخبرات من قبل المتحدثين. حيث إستعرض دكتور أحمد عبد الباسط مستشار وزير الدولة للتنمية الادارية مبادرته التي جاءت بعنوان «قادة التغيير..الانتماء والضمير» والتى تعد وسيلة دفعت بها وزارة الدولة للتنمية الادارية عملية التغيير في الجهاز الإدارى كمطلب أساسي يستجيب للتغيرات المحلية والاقليمية والعالمية.

وأكد عبد الباسط في حديثة أهمية توضيح فكرة التغيير في المؤسسات وذلك حتى يتمكن العاملون من تطبيقها بشكل سليم بعيد عن التخبط ضاربا بذلك مثلا بقصة الفيل والعميان حين أدخل ثلاثة من العميان غرفة بها فيل ليبدى كلا منهم رأية حول طبيعه هذا الكائن. فقال أحدهم أنه(حين تحسس ذيل الفيل). بينما قال الاخر أنها أعمده من الارض(قاصدا أرجلة). في حين أكد الاخير أنها مكنسة (حين تحسس خرطوم الفيل). لذا لا يجب أن نترك العاملين يتخبطون دون أن نوضح لهم الامور في البداية. فعلى الادارات قبل كل شيء الارشاد والتوجيه.

وفي إشارة الى المؤتمر قال أن هذه المبادرات تهدف الى إحداث التغيير في الأجهزة الادارية. تقنين عملية التغيير. وتحقيق المشاركة الفعاله بين الجهات المعنية.

نادى الصيد المصرى.. تجربة رائدة



اما المهندس حسين صبور رئيس مجلس إدارة نادى الصيد والشخص الذى دائما ما ينأى بنفسه عن الاضواء فقد عرض تجربة نجاح حقيقية أبهرت الحضور وذلك حين شرح بكل بساطة كيف إستطاع تولى مجلس إدارة النادى بمساعده ابنه وزملائه. وكيف حوله الى هذا الصرح الذى يحترمه ويشهد بروعته الجميع. كما شرح كيف إستطاع أن يحصل على كل تلك الاموال اللازمه لعمليات التجديد والتطوير التى شهدها النادى فى الفترة الماضية معتمداً على الجهود الذاتية فقط دون الإستعانه بأية جهة خارجية . ومضيفا فى نهاية كلامه «ولازالت خزانه النادى مليئه».

وقد أدار تلك الجلسة م. إسماعيل عثمان كبيرإستشاريين مجموعه شركات عثمان أحمد عثمان والذي لفت الانظار بأسلوبه الرائع وقدرته الفائقة على إدارة الحوار وجذب الانتباه بسهوله. وقد أكد عثمان فى مداخلته على أن تطوير إدارة الموارد البشرية يكمن فى عدة عناصر منها مثلاً أنه على القائد أن يصنع قادة آخرين ولا يكتفى بنفسه. ودعا الحضور الى الخروج عن الإطار والإتجاه نحو الابداع.

أحلم بجرأة..خطط بدقه..نفذ بإتقان



اما الجلسة الثالثة فضمت أحد الشخصيات الإدارية التى لطالما أغدقت عالم الإدارة بخبراتها فكان الموعد مع الدكتور سيد الهوارى أستاذ إدارة الاعمال وأبو الادارة المصرية. والذي أثرى الجلسة بحديث حول «التميز القيادى فى مؤسسات الاعمال. والتعليم. والعائلات» متحدثا عن كيفية صناعة القاده ومدى أهمية قادة الصف الثانى الذين يصنعهم القائد من ينوبون عنه أو يساعدوه كلما تطلب الامر.

ولعل التميز الادارى كما يراه الهوارى يكمن فى تحقيق الانجاز العالى على المدى الطويل. وتكوين القيادة الذاتية عن طريق التعلم والتشجيع وشحذ الهمم. كذلك المحاوله والخطا والقدوة الحسنة بالإضافة الى قادة الصف الثانى كما أشرنا.

ويدعم د. أنس جعفر هذا الكلام بالقول «إن الإدارة بالمحبة بين الرئيس والمرؤوس هى التى تخلق الالتزام والعمل الجاد». كما أكد جعفر فى هذه الجلسة بعدما عرض تجربة نجاح جامعه النهضه - والتى بدأت كمدرسة صغيرة فى مدينة نصر ووضعت لنفسها فكرة وهدف. بعدها أخذت فى الاتساع وإتجهت نحو الصحراء وقاومت كل العقبات من عدم وجود ماء أو كهرباء وتغلبت عليها حتى وصلت الى ما هى عليه الآن من الحصول على شهاده الايزو والإعتمادات الدولية- على أهمية وجود سياسة إستراتيجية تسير عليها المنشأة وهى سياسة ثابته فى جذورها الا أن أطرافها مرنه بحيث يمكن تعديلها لتلائم التغيرات والتطورات.

وقد أعلنت جامعه النهضة أن تحقيق الاهداف يستلزم أن:

نحلم بجرأة **نخطط بدقة** **ننفذ بإتقان**

القائد فائق التميز



وإستمراراً لعرض تجارب النجاح فقد قدم أستاذ عمرو توفيق رئيس قسم العمليات بالبنك المصرى الخليجى تجربة نجاح البنك التى كان سببها الرئيسى - كما أشار- يرجع الى وضع رؤية وهدف محدد سار عليه البنك وسعى وبكل الإمكانات والطاقات الممكنة من أجل تحقيقه.

وقد كان من اللافت للإنتباه فى أثناء تلك الجلسة الادارة المتقنة للحوار من جانب دكتورة هدى صقر رئيس أكاديمية السادات سابقاً والتى كان لها السبق - كما أخبرها د. سيد الهوارى- فى إبتكار مصطلح القائد فائق التميز والذي إستخدمة بعد ذلك بكثرة أثناء حديثة. مضيفاً بأن القائد فائق التميز يجب أن يكون مرؤوس فائق التميز أيضا لرئيسه الأعلى منه فى السلم الوظيفى.

قصة محافظة



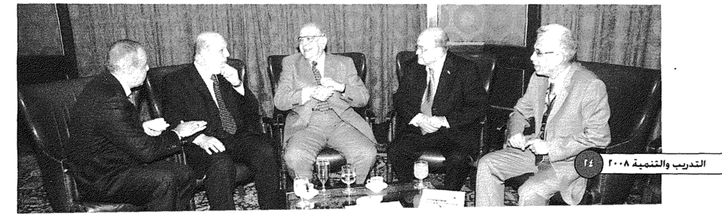
HRD I

لدكتور

ومع بزوغ يوم جديد شهد المؤتمر حضور اللواء عادل لبيب محافظ الأسكندرية الذى أبى الا أن يحضر رغم كل ما لديه من أعمال. ليروى على الملء قصة نجاحة فى إدارة محافظة كانت تعانى من الإهمال. والقبلية. وتسجل أعلى معدلات الجريمة. فكيف نئى بها عن كل ذلك وجعل تلك المحافظة التى شهد لها الجميع بالنظافة والنظام والسلام. فلهذا التغيير قصة رواها للحضور شارحا كيف قام بتغيير البنية التحتية لها بالكامل. وبدون تدخل من أى جهه أى إعتمادا على الجهود الذاتية. كما قام بالبدأ بالتغيير من الداخل للخارج. وفى عهده وصلت معدلات الجريمة في قنا الى صفر٪.

ومثلما برع سيادته فى إدارة محافظة قنا أثبت الكفاءة كذلك عندما تولى قيادة محافظة الاسكندرية. وقد تمثلت رؤية لبيب فى السير على نهج معين فى إحداث التغيير والدفع نحو التطوير ويتمثل ذلك فى تحقيق العداله بين المواطنين بكافة فئاتهم. والحزم فى تنفيذ القانون. إضافة الى المساواة فى المنح والمنع.

وبسؤاله حول إمكانية تطبيق نموذج محافظة قنا الناجح فى الاسكندرية أو تعميمه فى اى محافظة أخرى. أكد لبيب على أن تجربة النجاح يمكن تطبيقها فى أى محافظة فلا يوجد شىء إسمه طبيعة كل محافظة مختلفة عن الاخرى. فالاساس دائما واحد. وكل المشكلات واحدة. لكن المهم هو الإصرار الدائم على تحقيق الأهداف الموضوعه.



علم التدريب Trainology



وجاء دكتور أسامه مسلم - عضو نقابة الأطباء، الإستشارى الإدارى وأستاذ الجودة ومهارات التفاوض بالجامعه الامريكية- ليقدم ورقة علمية بعنوان «التدريب القائم على دليل» وعرض بداية تاريخ الاهتمام بالأدله كيف بدأت. وكيف إتسعت لتشمل كافة المجالات بدايةً من الطب ثم التعليم فالإدارة..

ويرى أن الادارة مثلها كالطب فالمدرب هو طبيب الأمراض الإدارية وبالتالى فهو المسئول عن وقاية المنظمة من كل ما قد يلحق بها من أضرار. لذلك فمن الضرورى وجود دليل فى العمل الإدارى وفى التدريب لا للإعتماد فقط على الفروض أو التخيلات.

ومع أهمية عنصر الخبرة فى العمل الإدارى يؤكد مسلم أن طول سنوات الخبرة ليس هو المهم إنما الاهمية تكمن فى كيفية إستثمار تلك الخبرة وتحقيق أقصى إستفاده منها فى المؤسسات.

ومن خلال المؤتمر دعا مسلم الى أهمية تحويل التدريب من مجرد نشاط يمارس الى علم Trainology قائم على خطوات واضحة مقننه يسير عليها المدرب والمتدرب حتى نصل بعملية التدريب أو بعلم التدريب كما يريده الى النجاح والتقدم المنشود.

الاستثمار فى الطاقة البشرية



ومن التجارب المشرفة لعالمنا العربى تجربة أكاديمية الطيران والتى تحولت من هيئة مصرية الى أكاديمية عربية معترف بها . وقد تحولت تلك الاكاديمية من مجرد معهد صغير للطيران الى أكاديمية معترف بها دوليا وبجانبها العديد من المعاهد الاخرى التي تنتمى لها. ولعل وضع أهداف إستراتيجية محددة تسير عليها المؤسسة هو أهم الاسباب التى دفعت بها الى هذا النجاح.

أما تجربة شركة سبارك تك والتى يقودها الاستاذ هانى نجيب فقد لاقت قبولاً واستحساناً حين تحدث عن CRM فالعلاقة الجيدة مع العملاء كما يراها نجيب تمكننا من معرفة حوالى ٨٠٪ من الأسئلة المتوقعة منهم. وال CRM التى تعرضها الشركة تعد بمثابة وسيلة تنافسية تميز الخدمة التى تقدم. ومن خلالها يعرف كما يقول ما الذى يجب تقديمه فعلياً للعميل بالشكل الذى يرضيه؟

ومما لاشك فيه أن الدقه فى الأسلوب والبساطة فى التعامل والإستخدام هى أهم العوامل التى أدت لنجاح تلك الشركة فى تقديمها لخدماتها مما زاد من رضا العملاء وكسب ثقة العميل.

وتأكيدا على ذلك يرى دكتور سمير عطية الإستشارى والخبير الدولى أن كسب الثقة وبناء الولاء مع العاملين والمستهلكين هى أهم الأسباب وراء نجاح الشركات.

فالإستثمار فى الطاقة البشرية يؤدى الى تعظيم صورة الهويه المؤسسيه المتميزه وإكتشاف الطاقات الكامنه فى الموارد البشرية وذلك من خلال اجتماعات دورية يجب أن تقوم بها المؤسسات وتدعوا فيها العاملين لتقديم أفكار إبداعية جديدة وذلك لتطوير المؤسسات وإكتشاف المواهب والطاقات لدى العاملين فى الوقت ذاته.

إدارة الموارد البشرية.. تحديات وتغيرات



وجاءت الجلسة السادسة من فاعليات اليوم الثانى لتضفى مزيداً من الوضوح والتفتح للرؤى والأفكار. فمن الكويت الشقيق جاءت دكتوره هنادى عبد الله الحملى - مدير التطوير الوظيفى ببيت التمويل الكويتى- والتى قامت بطرح ورقة علمية بعنوان « التحديات الأساسية أمام مؤسسات القطاع الخاص لإدارة الأصول البشرية». وقامت بشرح مفهوم الموارد البشرية مؤكده على أن هناك ألاف الموظفين لكنهم بلا أهمية. فلا تكمن المشكلة فى قلة العماله. إنما فى ندرة العماله الكفء الماهرة.

وتكمن التحديات التى تواجه العاملين فى مجال التدريب فى أربعه عناصر هى:

- **تحديات بناء كفاءه قيادية**
- **تحديات تطوير الإدارة الفنية**
- **تحديات تدعيم قيم بناء الثقافة المؤسسية**
- **تحديات أمام تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية**

وترى الحملى أن التحدى الاساسى لا يكمن فى وضع الاهداف الكبرى إنما الأهداف القابلة للتحقيق. ومدى التأثير الذى ستتركه على المؤسسة. ومن الأفضل كما تقول أن يضع إستراتيجية المنظمة شخصاً قريباً لطبيعتها. ملم بثقافة وإحتياجات المجتمع والمستهلكين المتعاملين مع المؤسسه.

ولعل معرفة وتوضيح رسالة الشركة وقيمها سواء على المستوى الداخلى او الخارجى أمرا لا غنى عنه وأحد أهم عوامل نجاح المؤسسات. ذلك بالاضافة الى دعوة خاصة منها الى توثيق التجارب والنجاحات العربية فى شتى المجالات كتابياً وتبادلها وتداولها لتحقيق أقصى أستفادة ممكنه بتطبيقها وتعميمها على أرض الواقع.

وإختتم دكتور عبد الرحمن توفيق الجلسة بعرض تجربة بميك شارحاً رؤيته في إدارة الشركة حيث أكد على أن مدى نجاح الأفراد والمؤسسات يكمن في أن نضع حلماً نسعى طوال الوقت لتحقيقه، ونركز تفكيرنا دائماً على المستقبل حيث يجب عدم التركيز على الحافز اليومي المباشر فلا نربط تفكيرنا فقط باللحظة التي نعيشها، ذلك بجانب أهمية تبني فكرة النجاح والناجحين ونشر أفكارهم وقصص تفوقهم، وليس هذا فقط إنما توسيع هذا النطاق بتوفير قنوات تليفزيونية وإذاعية لهم بجانب صفحات الجرائد ليكونوا من القدوة التي تسعى الأجيال للسير على خُطاها في سبيل تحقيق التقدم والنجاح المنشود.





وجاء ختام فعاليات المؤتمر بعد ثلاثة أيام من العطاء والجهد المتواصل وتبادل المعلومات والمعارف والتجارب والخبرات. وقد أدار الجلسة الختامية الدكتور حاتم قابيل أمين عام المؤتمر والتي بدأت بكلمة لممثلي الرعاه تحدث خلالها دكتور محمد ناصر محسن فؤاد ممثلاً عن وزارة الدولة للتنمية الإدارية والذي أعلن في المؤتمر وللمرة الأولى أن مصر حصلت على المركز الأول في الحكومات الإليكترونية على مستوى إفريقيا. وقام فؤاد بتقديم المزيد من الشكر للدكتور عبد الرحمن توفيق ولفريق المؤتمر على ما تم تقديمه من جهد وعطاء وما ظهر من دقة وتنظيم على مدار ثلاثة أيام.

بعدها تحدث دكتور توفيق عن فكرة العطاء والإضافة والدفع للأمام والاتجاه للأفضل دائماً. كما شكر الرعاة عما بذلوه لإخراج هذا المؤتمر باعترافهم بأهميته. فقد جاءت هذه اللحظة كما يقول «تجسيداً لجهد وفكر وقلق من عدم النجاح. وتكريماً لنجاح ظهرت بعد ذلك معالمه».

أعقبه حديث دكتور حسن راتب رئيس قناة المحور ممثلاً لباقي الرعاة حيث قال:

"لا يوجد شيء أعز على الإنسان من نفسه إلا عقيدة يمتلكها أو فكرة يؤمن بها ويدفع في مقابلها كل نفيس".

"علمتني الحياة أن الأعمال مهما ضئلت لو وراءها نوايا عظيمة تعظَّم مع الأيام والعكس. فطوبى لأصحاب النوايا الطيبة والكلمة الصادقة والعمل الجاد المخلص"

وانتهى المؤتمر بالتقاط صور جماعية لرئيسه دكتور عبد الرحمن توفيق مع الرعاة والمشاركين عكست ملامحها ما تحمله نفوسهم من سعادة ورضا عما دار في المؤتمر من أحداثٍ ووقائع.

توصيات المؤتمر

وقد خرج المؤتمر بعدة توصيات هي خلاصة جهد وفكر استمر على مدار ثلاثة أيام وأهم تلك التوصيات :

١) أهمية خلق الوعي وحشد الجهود نحو قضية التنمية البشرية والاستفادة من العلماء المتخصصين في هذا المجال من أجل التطوير وإحداث التغيير.

٢) توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الفرد على العطاء والإحساس بالذات والإنتماء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

٣) التعاون بين المؤسسات والهيئات والجهات العربية لتبادل وتكامل الخبرات وتوحيد الأهداف من أجل الوصول للغايات ومواكبة التطورات المتلاحقة.

٤) وضع نموذج اتصال فعال قائم على المشاركة.

٥) توثيق تجارب النجاح وإخضاعها للتحليل العلمي. وإستخلاص الدروس العلمية والعملية المستفادة منها ونقلها ونشرها وتوزيعها في عالمنا العربي.

٦) تحقيق التوازن بين الحرية السياسية والعدالة الاجتماعية مع مراعاة كلاً من القوانين وحقوق الإنسان.

٧) البعد عن التقليدية والسير على خطوات وإجراءات محددة إنما الخروج عن الإطار وكسر الصندوق لتحقيق الإبداع.

٨) زيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية حول أساليب التدريب والتنمية البشرية بين الجهات والمنظمات.

٩) التخصص في الأداء وتحديد المهام الاستشارية والقيادية والتنفيذية.

١٠) الإستقلالية في التفكير والتطوير وطرح الرؤى والاستراتيجيات التي تراعي خصوصية وقدرات واحتياجات المؤسسات والجهات.

١١) حرية تداول الأفكار والمعلومات على مستوى الأفراد والمؤسسات.

١٢) نشر ثقافة الأنسب هو الأفضل لا الأرخص أو الأسهل.

١٣) ضرورة وضع ثقافة الاستثمار في سوق المال موضع الاعتبار في نشراتهم الدورية ومجلاتهم المتخصصة لتتضمن القوانين واللوائح المنظمة. وأهم المصطلحات الاقتصادية المتداولة. مع أهم الإحصائيات عن حركة الأسواق محلياً وعالمياً. وتوجهات النمو الإقتصادي.

١٤) إعداد الدراسات والبحوث حول مؤسسات المجتمع المدني داخل الوطن العربي وتفعيل دورها في مجال التنمية وعلى الأخص التنمية البشرية.

١٥) النظر وسد الفجوة بين طبيعة العملية التعليمية ومستوى التعليم. واحتياجات سوق العمل.

١٦) تبني المؤسسات العربية لمفهوم إدارة المواهب واكتشاف الطاقات الكامنة للموارد البشرية بإعتباره مفهوم المستقبل في مجال إدارة الموارد البشرية.

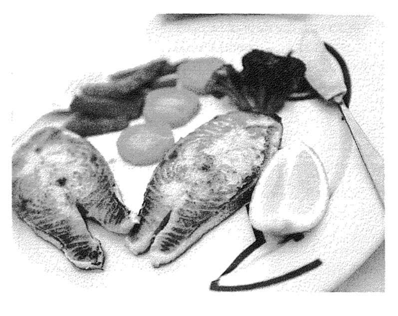
الروتين
حتى في طهي السمك

جلست زوجه تحدث زوجها عن زيارة قامت بها لصديقتها، وأن تلك الصديقة قدمت لها طبقاً من السمك المشوي لم تذق مثله من قبل. فطلب الزوج من زوجته أن تأخذ الطريقة ليذوق هذا الطبق الذي لا يقاوم، اتصلت الزوجة وبدأت تكتب الطريقة و صديقتها تحدثها فتقول " نظفي السمكة ثم اغسليها، ضعي البهار ثم إقطعي الرأس والذيل ثم احضرى المقلاه.." هنا قاطعتها الزوجة: ولماذا قطعتي الرأس والذيل؟

فكرت الصديقه قليلا ثم أجابت: لقد رأيت والدتي تعمل ذلك! ولكن دعيني أسألها، اتصلت الصديقة بوالدتها وبعد السلام سألتها: عندما كنت تقدمين لنا السمك المشوى اللذيذ لماذا كنت تقطعين رأس السمكه وذيلها؟ أجابت الوالدة: لقد رأيت جدتك تفعل ذلك ! ولكن دعيني أسألها، اتصلت الوالدة بالجدة وبعد الترحيب سألتها: أتذكرين طبق السمك المشوي الذي كان يحبه أبي ويثني عليك عندما تحضرينه؟

فأجابت الجده : بالطبع، فبادرتها بالسؤال قائلة: ولكن مالسر وراء قطع رأس السمكه وذيلها؟ فأجابت الجده بكل بساطة وهدوء : كانت حياتنا بسيطه وقدراتنا متواضعه ولم يكن لدي سوى مقلاه صغيره لا تتسع لسمكة كاملة!

إذن..هي البيروقراطية، الروتين، والعمل بلا تفكير، او تطوير، أو تغيير هو السبب فما تعودنا عليه او وجدنا السابقين عليه لا نغيره او نعدله او نلائمه حتى مع ما يناسبنا انما حسبنا ما نسير عليه وكفى، حيث تمثل هذه القصه واقع الكثير من المنشآت والعاملين فيها، فهم يستمرون بالقيام بأعمال روتينية وإتخاذ إجراءات معينة وإتباع حلول متكرره دون التفكير في المتغيرات والمستجدات لأن أبسط وأسهل شيء هو أن نفعل ماكنا نقوم به دوماً دونما تغيير وهذا بدوره يسبب تأخرا لا داعي له في شتى المجالات و يكبد



الهيئات والمؤسسات مصاريف كان بالإمكان تلافيها، ومع التحديات والمنافسة المتزايده يحتاج العاملون إلى إبتكار أفكار جديدة وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم بعيداً عن اسلوب التفكير الرتيب والوسائل التقليديه المكلفة. ■

الإدارة بالكاريكاتير

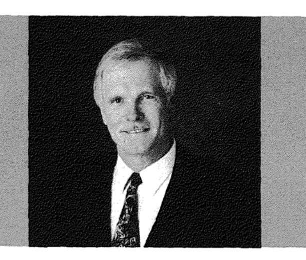
عفت
EFFAT
2009

إستراتيجيات التحول نحو الإدارة الإبداعية

شخصية عن قرب

تيد تيرنر
TED TURNER

صاحب البصمة الإعلامية الأكثر تأثيرا



"كان على أن أعمل بقلب شجاع لأنه لم يكن لهذا العمل سابقة. كنت ذاهبا بدون وجل إلى مكان لم يسبق لأحد أن وصل إليه من قبل". هذا ما قاله تد ترنر مؤسس شبكة السى إن إن وترن رنت ورك تليفيجن. يمكننا التماس العذر لترنر بسبب اقتباسه هذه العبارة من فيلم ستار تريك. الذي هو عبارة عن سلسلة من أفلام الخيال العلمي التي كانت تعرض على شبكات التلفزه إبان حقبة الستينات والتي يجرى إعادة عرضها هذه الأيام على المحطات الكابلية. ففي النهاية بني ترنر إمبراطوريه للاتصالات وذلك بإدراكه قيمة الأفكار التي انتقدها غيره بوصفها سقيمة أو مجنونة.

ترنر رجل الانجازات

ولد روبرت تد ترنر في التاسع عشر من نوفمبر عام ١٩٣٨ في سينسيناتى بولاية أوهايو-الولايات المتحدة الأمريكية. لوالد يدير شركة نشر إعلانات تجارية. وسيده منزل.

وفى شبابه ألتحق ترنر بجامعه براون وبدأ يدرس الأدب الكلاسيكي وهو اختصاص لطالما سخر منه والده حيث يشعر بأنه عديم القيمة. وفى السنة الثالثة تم طرده من الجامعة لخرقه القوانين. بعدها التحق بشركة والده في أتلانتا وأصبح المدير التنفيذي لقسم المحاسبة. ثم اشترى والده قسمين من شركة ترنر أوت دور ادفرتايزنج ما جعل شركته ترنر ادفرتايزنج الشركة الاعلانيه الأولى التي تستخدم اللوحات الإعلانية في الجنوب.

وبعد انتحار والده أصبح ترنر هو رئيس الشركة ومسئول التشغيل الرئيسي بها. وفى عام ١٩٦٨ أبرم صفقه اشترى بموجبها محطة وابو الإذاعية يليها اشترى محطتين إذاعيتين في الجنوب. واستمرت شركه ترنر للإعلانات في شراء المحطات الإعلامية حين اشترت محطة كانت على وشك الإفلاس في أتلانتا. وبدأ ترنر في الإرسال عبر القمر الصناعي للمحطات الكابلية. وبعدها وفى مفاجأة للمحطات الكبرى حول ترنر محطته المسماة تى بي إس من المحلية للوطنية لتنافس المحطات العملاقة آنذاك مثل أي بي سي. إن بى سى..

وبدأت معالم تى بي إس ترسم حيث ظهر عليها ارتفاع ورقى المستوى إضافه إلى المستوى المتميز للمضمون. وفى ١٩٨٠ انطلقت محطة كابيل نيوز نتورك (سى إن إن) وكانت المحطة الإخبارية الأولى التي تبث على مدار الساعة. وبسبب إنتاجها سيء النوعية وافتقارها للتجديد فقد كانت محل سخرية القنوات الإخبارية الأخرى. لكن ترنر ظل على مبدأه ثابتا حتى النهاية. وبدأ في عرض برنامج هيد لاين نيوز لعرض الأخبار كل نصف ساعة والذي اقتبسته القنوات الإخبارية المنافسة مثل فوكس نيوز . و أم إس إن بى سى.

وطور ترنر من خدمات السى إن إن وحولها لقناة دولية توفر خدمة إخبارية إلى ٢١٠ دولة في العالم. وفى ١٩٨٦ أبرمت تى بي إس صفقه أشترت بموجبها مكتبه إم جى إمللأفلام والمحطات التليفزيونية. ثم أطلق محطة تى أن تى. واشترى حق إذاعة أفلام كارتون هانا-باربرا.

وجاء عام ١٩٩١ ليكون العام الفاصل في حياة سى إن إن حيث بلغت فيه رشدها بعرضها أحداث حرب الخليج لحظه وقوعها. ليعيد ترنر تعريف الأخبار من « شيء حدث إلى شيء يحدث لحظة سماعك الخبر».

بعدها انفتحت القنوات والمحطات التي ترتبط بإسم ترنر حيث أشترى نايل أون لاين التي مكنته من افتتاح المزيد من القنوات التليفزيونية والمحطات الإذاعية.

وبجانب عمله الإعلامى فقد كان ترنر شريكا لجورج ماكيرو في سلسله مطاعم مونتانا التي تقدم لحم الثور البرى الأمريكي -الذي يربى في مزارع ترنر- كوجبة رئيسية لها.

التحدي.. المحافظة على الصورة الكبيرة نقية

إن أكبر تحدى واجهه ترنر كان التوصل إلى معرفة كيفية الاستفادة من رؤيته بأن الإرسال التليفزيوني عبر الأقمار الصناعية سيكون المستقبل بالنسبة لمحطات التلفزة. فلم تكن هناك مخططات تفصيلية تنير له الطريق على حد قوله. لذلك لم تكن هناك طريقة لقياس ما هو ناجح وما هو فاشل. لم يكن يوجد شيء للمقارنة به. وقد كانت أولى خطوات ترنر نحو الدخول إلى حقل الإعلام شراؤه لمحطة أتلانتا التليفزيونية. وبالرغم من ضعف إرسال هذه المحطة في بادئ الأمر إلا أنها استفادت من تبنى ترنر لتكنولوجيا اعتقد القليل من الناس أنها ستحدث ثورة في صناعة التلفزه وتبين فيما بعد أنها كانت الأساس لكل نجاح حققه ترنر بعد ذلك.

ويقول ترنر «سبب شهرتي هي محطة السى إن إن -التي

ربما كانت بمثابة أعظم تأثير أحدثته في الصناعة. لكن أعظم شيء عثرت عليه بالصدفة كان الاتصالات عبر الأقمار الصناعية. لقد تعلم الروس للتو كيف يضعون هذه الأقمار في مدارات ثابتة حول الأرض ومن جانبي، حاولت أن اعرف كيف يمكن الاستفادة من هذه التكنولوجيا في محطتي بأتلانتا.

كانت رؤيته تتنافى مع كافه النظم المعترف بها. فمحطات البث التليفزيوني بما فيها القناة ١٧ التي يملكها ترنر كانت توجه إشارات المايكروويف التي كان يتم ترحيلها إلى ما وراء نطاقها عبر أبراج الإرسال. وكان ترنر قد استثمر أصلا في بناء برج كبير زاد من مدى إشارته التي كان نطاقها ٤٠ ميلا لتغطي خمس ولايات مجاورة. غير أن الإشارة بلغت حدها وصارت تضعف كلما اعترضها عوائق سواء جغرافيه أو من صنع الإنسان.

وبالرغم من ذلك، كانت تكنولوجيا الأقمار الصناعية ستسمح له بتوجيه إشارة القناة ١٧ إلى موردي الخدمات الكابلية الذين كانوا قد بدءوا يمارسون نشاطاتهم في شتى أرجاء البلاد في السبعينات. وعندما قام ترنر بتحويل تلك القناة إلى شبكة كابلية وطنية غير أسمها إلى تي بي إس، أو المحطة الفائقة. ويقول «كنت أول من أستخدم القمر الصناعي من بين أصحاب المحطات التليفزيونية التجارية. كان دخولنا إلى عالم الأقمار الصناعية وتوزيع برامجنا عبرها مخاطرة كبيرة في ذلك الوقت». خصوصا إذا عرفنا أن المحطات الأخرى كانت منهمكة في حشد المشرعين الفيدراليين من أجل درء ما اعتبروه خطرا يهدد سيطرتهم.

وفي الحقيقة كانت المسألة أخطر مما اعتقد ترنر. ففي ديسمبر ١٩٧٩ انقطع الاتصال بقمر الاتصالات الصناعي الذي كان من المفترض أن يعمل كأداة نقل جديدة للبرامج التليفزيونية الكابليه. بما في ذلك برامج السي إن إن التي يملكها ترنر. وحاولت شركة أر سي أى التي كانت من أطلق ذاك القمر الصناعي أن تتملص من التزامها بتوفير قمر صناعي احتياطي لترنر. لكن ترنر تقدم بدعوى قضائية ضدها زاعما من بين عدة أمور أن الشركة كانت تسعى إلى إيقاف السي إن إن عن البث لتوفير الحماية لشركة إن بى سي التابعة لها. كسب ترنر القضية وبدأت السي إن إن بثها في الموعد المقرر.

لكن حتى عندما كانت ال تي بي إس توسع نطاق تغطيتها عبر البلاد. أظهرت البرامج الكابليه أنها بمثابة عروضات من الدرجة الثانية وتوجهت الصناعة التي كانت في أمس الحاجة للبرامج ذات المضمون الجيد. إلى اتش بي أو، وال تي بي إس للحصول على تلك البرامج. ومن ناحيته قام ترنر بما يتوجب عليه: فقد أشترى فريق أتلانتا برايفز مقابل ١٠ ملايين دولار من أجل توفير تغطيه مضمونه لمباريات كرة القاعدة البيسبول. وكان أداء الفريق في السنوات القليلة التي تلت ذلك سيئا لدرجة انه خسر سبع عشرة مباراة على التوالي . وحاول ترنر أن يرفع من مستوى تدريب الفريق. لكنه ظل يخسر مبارياته. يقول ترنر «كانت هناك أوقات أشعر فيها بالخوف وكانت هناك أوقات شعرت فيها بالاضطراب. لكن لم تساورني البتة أى شكوك جديه. كانت ثقتي بما أقوم به قويه جدا».

واستمر في شراء فرق كرة البيسبول وهوكي الجليد وتمكن فريق أتلانتا برايفز من الوصول إلى المباريات النهائية عام ١٩٩١.

وفي عام ١٩٨٥ أبرم ترنر صفقه اشترى بموجبها مكتبة أستوديو أفلام شركة إم جي إمبكاملها مقابل ١,٥ مليار دولار. وفي تلك الفترة اعتقد متابعوا أخبار صناعه التلفزة بأن الثمن الذي دفعه ترنر يفوق كثيرا القيمة الحقيقة للأرصدة التي إشتراها. بعدها اشترى استوديوهات باربرا للرسوم المتحركة. وفي حين أن هذه الصفقات أثقلت ال تي بي إس بمزيد من الديون فقد استمر ترنر في مخططه حيث خرج بفكرتين مجنونتين الأولى كانت فكرة قناة لا تبث سوى أفلام الكارتون(كارتون نت ورك) والثانية كانت لا تعرض شيئا سوى الأفلام الكلاسيكية(ترنر كلاسيك موفيز).

وبالرغم من أن ترنر كان يحرز النجاح يلو الأخر في تحويل الخدمات الكابليه إلى خطر يهدد الشبكات التقليدية . فقد استمرت الأخيرة في السخرية منه. وفيما كانت الأقسام الإخبارية فيها تقلص من نشرات الأخبار لصالح التركيز على البرامج الترفيهية. اختار ترنر تحمل المزيد من الديون بتوسيع تغطيه نشرات أخبار السي إن إن في مختلف أنحاء العالم. وفي هذا يقول «قامرت بكل ما املك. حتى أنني قامرت بالموارد التي لم أكن املكها».

تحول ترنر إلى أسطورة إعلاميه مع مجيء حدث إزالة جدار برلين ومع اندلاع حرب الخليج عام ١٩٩١ بفضل اكتشافه الشهية الكبيرة غير المستغلة لدى الناس للحصول على تغطية مستمرة للأخبار والتأثير فيها. في الواقع تطابق الهدف



السامي المتمثل في جمع الأخبار مع الجهود المستمر الذي بذله ترنر من اجل إمداد النظام الكابلي ببرامج ذات مضمون جيد.

دروس في القيادة..الذهب في الرسوم المتحركة

وصفه شخصاً لم يشاهد التلفاز من قبل. كانت لديه براعة في عرض البرامج الذكية على محطاته. ويعود ذلك جزئيا إلى انه كان قادرا على رؤية ما لم يكن في مستطاع غيره رؤيته: القيمة المخبأة في البرامج التليفزيونية، والأفلام السينمائية القديمة والمستهلكة. وأدرك في وقت مبكر أنها مصدر لا ينضب لتلبية الحاجة الماسة لإمبراطوريته الكابليه المعتمدة على الأقمار الصناعية للحصول على برامج ذات مضمون جيد.

وفي دابليو تي سي جي تلك المحطة الضعيفة التي سبقت تي بي إس مشى ترنر مخالفا الحكمة التقليدية التي راجت في السبعينات والتي كانت تنص على استئجار الأفلام وعرضها مرات معدودة فقط. وبدلا من ذلك اختار ترنر شراء الأفلام متى توفرت له الفرصة وعلل ذلك بأنه بدلا من عرض الأفلام مرات قليله بعد استئجارها، يصير في مقدوره عرضها قدر ما يشاء. كما أن ذلك وفر له خيار تأجير أفلامه لمحطات أخرى.

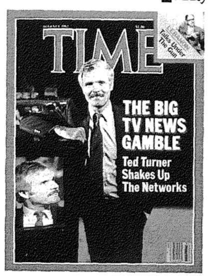
وبعد ذلك بأكثر من عشر سنوات ركز ترنر على استخدام استراتيجيه شراء البرامج ذات المضمون القيم. ففي ١٩٨٥ أشترى مكتبه أستوديو إم جي إم بكاملها مقابل ١,٥ مليار دولار. وقد وجد صعوبة غير عاديه في جمع المال اللازم للصفقة لان الوال ستريت اعتبرتها باهظة الثمن ولأنه أضطر إلى الاعتماد على السندات ذات القيمة المتدنية لتسديد ثمنها. وفي تعليق لها على هذه الصفقة كتبت مجله فوربس « ليس سرا سبب رغبة ترنر في الحصول على أم جي أم. فالقسم الوحيد في تي بي إس الذي يحقق أرباحا بشكل مستمر هو السوبر ستايشن. وال دابليو تي بي إس التي تدخل إلى ٣٥,٦ مليون منزل في مائتين وخمسة أسواق وطوال أربع وعشرين ساعة يوميا. فالأخبار الرياضية تملأ حوالي ٢٥٪ من فتره البث. وتملأ البرامج الأصلية ٢٥٪ أو قريبا من ذلك. في حين تشكل البرامج والأفلام القديمة ما يزيد عن ٣٠٪ من فترة البث. والتي يتعين على ترنر شراؤها من جهات أخرى. وإذا عدنا لأواخر السبعينات نجد انه كان في مقدور ترنر شراء كافة البرامج التي يحتاج إليها بأثمان زهيدة. وهذا بالضبط ما قام به. أما اليوم فقد دخل الجميع إلى الحلبة وبلغت أسعار الأفلام والبرامج التليفزيونية القديمة مستويات خياليه. حيث أنها وجدت نفسها في وضع شبيه بوضع مصفاة تكرير البترول التي لا تجد ما تحتاج إليه من النفط الخام عندما كانت أوبك في أوج مجدها».

وإذا وضعنا تلك الانتقادات والميل المميز لترنر جانبا سنجد أنه أبرم صفقه مماثلة عام ١٩٩١ مع استوديوهات هانا-باربرا للرسوم المتحركة. ففي تلك الفترة كان يملك أصلا ٧٠٠ فيلم كارتون يجرى بثها على كافة محطاته غير أن أستوديو بأرشيفه الذي كان يحوى حوالي ٣٠٠٠ فيلم كارتون مدتهم نصف ساعة مثل يوغى بر. وسكوبى دو..كانت ستزيد بشكل دراماتيكي مخزونه من البرامج الجيدة. وكان سعر الأرشيف يتراوح ما بين ٢٥٠ إلى ٣٠٠ مليون دولار. وقد اشترك ترنر مع ليون بلاك المدير التنفيذي السابق لدريكسل بورنهام لامبرت ومؤسس صندوق أبوللو للاستثمار لتمويل تلك الصفقة.

وبالرغم أن هذه الصفقات أرهقت تي بي إس بمزيد من الديون. نجد أن ترنر طلع بفكرتين مجنونتين أخريين. أولاهما كانت قناة كارتون نتورك التي لا تعرض سوى أفلام الكارتون، والثانية كانت ترنر كلاسيك موفيز التي لا تعرض سوى الأفلام الكلاسيكية. وقد حققت نتورك أرباحا طائلة. كما كان يتوقع ترنر لان الأطفال لا يمانعون في مشاهدة الفيلم نفسه مرات ومرات. وبإطلاقه تلك المحطات التي تعمل على مدار ٢٤ ساعة كان ترنر قادرا على تحويل هاتين الصفقتين إلى مكينتين لجمع المال. كما أنهما وفرتا منصة إطلاق لأعماله التوسعية. ففي أسيا بات في مقدور المشاهدين الاستمتاع بأفلام سكوبى دو بلغة التأميل.

وأثناء محاولاته الأولى في صناعة التلفزة توصل إلى اختراع تجارة جديدة من خلال قوة شخصيته الوحشية وباعتماده على مصادر غير مألوفة بالمطلق. فعندما كانت دابليو تي سي جي تكافح من أجل البقاء في أواسط السبعينات سعى ترنر إلى تحقيق عائدات بالقول للمعلنين المحتملين بأنه إذا كانوا يريدون لإعلاناتهم الملونة أن تكون بارزة فعليهم أن يطلبوا عرضها على محطاته الكابليه. وعندما سئل عن السبب الذي سيجعلها بارزة قال «كافه البرامج التي تعرضها المحطة كانت بالأسود والأبيض!». أما حيلته الأخرى فكانت في قوله للمعلنين بأن مشاهدي ترنر يتمتعون بذكاء يفوق المستوى المتوسط. ولم يكن يملك دليلاً يثبت دعواه سوى قوله لهم « بأن الأمر يحتاج إلى عبقري لكي يعرف كيف يضبط تلفازه بحيث يستقبل الإرسال ذو التردد العالي «.

وعلى الرغم من هذه الأقوال التي تثير الضحك. فقد بني ترنر ببطء جمهورا من المشاهدين الذين يتابعون محطاته أثناء مسيرته التي جعلته واحداً من أكبر عمالقة الإعلام الناجحين في زمانه. ■



ABBREVIATIONS

HTTP

Hypertext Transfer Protocol
بروتوكول نقل مواد الإنترنت

UNICEF

United Nations International Children>s Emergency Fund
صندوق الأمم المتحدة الدولي لإغاثة الأطفال

CNN

Cable News Network
الشبكة الإخبارية المرئية

USSR

Uninterrupted Sustained Silent Reading
القراءة الصامتة الثابتة المستمرة

MO

Monday يوم الاثنين

BIC

Bank Identification Code
كود التعريف البنكي

CC

Credit Card
بطاقة الائتمان

AKA

Always Known As
دائما يعرف ب

AVN

Aviation الطيران

GED

General Education Development
تطوير التعليم العام

OASD

Office of the Assistant Secretary of Defense
مكتب مساعد وزير الدفاع

SPAM

Stupid, Pointless, Annoying Messages
الرسائل المزعجة الغبية، وعديمة الجدوى

PA

Per Annum
سنويا

BRB

Be Right Back
سأعود بعد قليل

ASAP

As Soon As Possible
بأسرع ما يمكن

AAGR

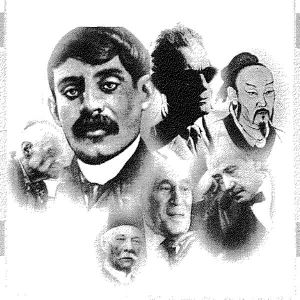
Annual Average Growth Rate
معدل النمو المتوسط السنوي

ETC

إلى أخره Et Cetera

SMS

Short Message Service
خدمة الرسائل القصيرة



أقـــوال
مأثـــورة عربية و عالمية

حكمة صينية	إذا أزعجك أحد أعدائك بتخطيطه الجيد، أمعن النظر في السياسة التي يتبعها
حكمه عربية	موهبة بلا مهارة، كالصحراء بلا بحيرة.
وليم شكسبير	ليس هناك جميل ولا قبيح وإنما تفكيرك هو الذي يصور لك احدهما
من أقوال الرسول (صلى الله عليه وسلم)	خلقت المرأة من ضلع وإن أعوج ما في الضلع أعلاه فإن ذهبت تقيمه كسرته
ماهتما غاندي	الضعيف لا يمكنه الغفران، فالتسامح شيمة الأقوياء
الشاعر اللبناني جبران	رأيت وجه المرأة فرأيت أولادها ولم يولدوا بعد
الخطيب اليوناني ديموستينس	الأحداث الكبيرة معلقه على فرص صغيرة
السير بلاكويل	الكتب تحمل إلينا عصارة الخبرة البشرية، إنها تجعلنا شركاء المغامرين في شجاعتهم، الفلاسفة في أفكارهم، الشعراء في خيالهم، والمحبين في نشوتهم.
الأم تريزا	السلام يبدأ بابتسامة
طه حسين	أحسن المعرفة معرفتك لنفسك، وأحسن الأدب وقوفك عند حدك
المفكر الامريكى جورج سانتيانا .	الأسرة هي إحدى روائع الطبيعة
الفنان الاسباني سلفادور دالي	في السادسة من عمري تمنيت أن أكون طباخاً، وفي السابعة من عمري تمنيت أن أكون نابليون ولازال طموحي ينمو بنفس المعدل منذ ذلك الحين
الأديب الارجنتينى جورج لويس بورج	طالما تصورت أن الجنة سوف تكون أقرب إلى المكتبة

أذكر ربك عند همك إذا هممت..وعند حكمك إذا حكمت.. وعند يدك إذا أقسمت	الصحابي سلمان الفارسي
ليست التعزية إزالة الألم، بل حمل صاحبه على مقاومته	مترلنك
صديق النعمة ينقلب مع زوالها	مثل قديم
لا يمكنك توقُع تحقيق أهداف جديدة أو المُضي قِدماً إلا إذا تغيرت	الكاتب والمحاضر لي براون
الرجال من صنع النساء، فإذا أردتم رجالا عظماء فعلموا المرأة ما هي عظمة النفس، وما هي الفضيلة	الفيلسوف الفرنسي جان جاك روسو
يوجد شخصان فقط يستطيعان أن يقولا لك الحقيقة... عدو فقد أعصابه وصديق يحبك بعمق...	الفيلسوف اليوناني أنتيثينس
الحياة تجارب والتجارب مدرسة للإنسان	مؤرخ الفكر الإسلامي أحمد أمين
قد يدرك المتأني بعض حاجته.. وقد يكون مع المستعجل الزلل	عمير بن شييم القطامي
السيرة الحسنة كشجرة الزيتون لا تنمو سريعا لكنها تعيش طويلا	الكاتب والخطيب الروماني شيشرون
إذا لم تستطع أن تجعل حياتك موافقة لأحلامك، فأجعل أحلامك موافقة لحياتك	ولف
من فتح مدرسة أقفل سجنا	نابليون بونابرت
العدل هو إيجاد مكان لكل إنسان..وأن يكون كل إنسان في مكانه	رائد الاشتراكية سلامه موسى
في اتحادنا صمودنا، في تفرقنا سقوطنا	جورج بوب موريس
لا تطلب سرعة العمل بل أطلب تجويده، فإن الناس لا يسألون عن مدة إنجازه وإنما ينظرون إلى إتقانه وجودة صنعه	أفلاطون
إذا أنت أسديت جميلاً إلى إنسان فحذار أن تذكره، وإن أسدى إنسان إليك جميلاً فحذار أن تنساه	ابن المقفع
إذا ركلت من الخلف فأعلم أنك في المقدمة	الروائي الفرنسي بلزاك
الأمة التي تحفظ تاريخها تحفظ ذاتها	راشد رستم
ينبغي لك أن تؤمن بالسعادة، وإلا فإنها لن تأتيك أبدا	دوجلاس مالوك
إننا لا ندرك قيمة الماء... إلا عندما تجف البئر	توماس فولر





ثلاثة عوامل رئيسية

للتنمية الإستراتيجية

وضع الدكتور كينيتشي اوهم الذي يعد من أشهر قادة الأعمال والخبير الاستراتيجي الياباني الجنسية الملقب بـ "Mr. Strategy" ثلاثة عوامل رئيسية لتنمية استراتيجيات الأعمال، مؤكداً على أن هذه العوامل هي الركائز الأساسية المؤثرة في بناء أية إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات.

المثلث الاستراتيجي (لاوهم)

وعندما وضع اوهم تلك العوامل التي كونت نموذجه أخذ في الاعتبار ثلاثة لاعبين رئيسيين هم:

١- المؤسسة نفسها. ٢- العميل ٣- المنافسة

وبتضامن كلا من تلك العناصر الثلاثة السابقة في مثلث استراتيجي واحد يصبح لدينا ميزة تنافسية هامة جدا تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات ومواكبة التطورات، وقد قام اوهم بتفسير عناصر نموذجه فيما يلي:

أولا: الإستراتيجيات الأساسية للمنشأة

تهدف هذه الإستراتيجيات إلى زيادة القدرة على المنافسة لدى المؤسسة وذلك من خلال التركيز على بعض الوظائف الهامة التي تحقق للمؤسسات النجاح في مجال الأعمال.

الانتقائية.. يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتركيز على بعض الوظائف الرئيسية لديها وتقوم بتحسينها قدر المستطاع، ومن خلال الصعود والارتقاء بتلك الوظائف سينعكس الأمر على الوظائف الأخرى المتوسطة الحال ويؤدى بالمثل الى تحسينها وتطويرها.

كذلك فعند العرض والشراء خاصة مع الارتفاع المتزايد في التكلفة، ستصبح المؤسسة في حاجة الى اتخاذ قراراً حاسماً كأن تشارك بعض عملياتها مع مساهمين ما قد يمكن الشركة من أن تواكب التقلبات وهذا سيؤدى لتغيرات إستراتيجية هامّة.

تحسين فعالية التكلفة.. ويمكن إتمام ذلك من خلال ثلاثة طرق أساسيّة:

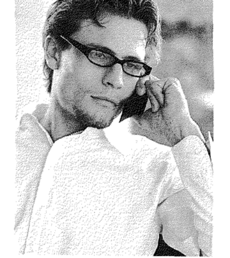
١- خفض التكلفة الأساسية أكثر فاعلية من المنافسة.

٢- التدريب ببساطة وفاعلية حول الانتقاء بشكل أفضل بخصوص:

* الطلبيات التي يمكن قبولها.
* المنتجات التي تعرض.
* الأعمال التي تنجز.

هذا معناه أن عملية الإنتقاء عندما تتم بفاعلية كبيرة سوف يؤدى الآمر الى انخفاض التكاليف حتى وإن قلت إيرادات المبيعات.

٣- المشاركة مع مؤسسات أعمال أخرى، فقد أشارت الخبرات والتجارب العملية أن في معظم الأحوال تكون المساهمة والمشاركة مع الآخرين أمر يحمل مزايا متعددة.



ثانيا: إستراتيجيات العميل

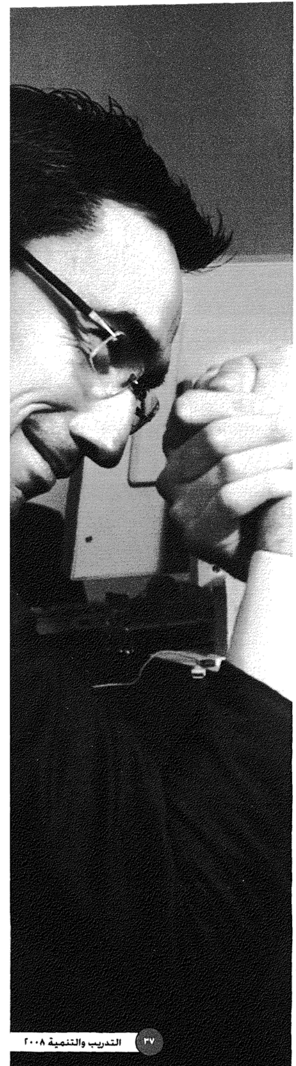
طبقاً لرؤية اوهم فإن العملاء هم أساس أى إستراتيجية ناجحة، فما من شك في أن المؤسسة ينبغي أن تولى اهتماما بعملائها أكثر حتى من حاملي أسهمها والأطراف الأخرى، فعلى المدى البعيد فإن المؤسسة الراغبة حقا في أرضاء عملائها هي التي ستستطيع جذب وإرضاء مستثمريها.

التجزئة هي الأفضل

ويرى اوهم أن للتجزئة عمل هام في وضع إستراتيجيات العملاء ولها عدة مداخل منها:

- التجزئة من خلال الأهداف.. وهنا يجب إدراك أهمية التمييز بين العملاء المختلفين والذين يستعملون المنتج لأهداف متعددة فمثلا القهوة يشربها بعض الناس للإفاقة واليقظة، بينما ينظر الآخرون للقهوة كسبيل للإسترخاء أو كنشاط اجتماعي خلال فترات الراحة.

- التجزئة من خلال تغطية العملاء.. هذه الإستراتيجية تدرس العلاقة



بين تكلفة التسويق والسوق المستهدف الذي يجب أن يصل إليه منتج المؤسسة، حيث يجب على المؤسسات أن تقوم بمهمة معرفة عملائها المستهدفين وأماكن تواجدهم حتى تتمكن من الوصول لهم والإنفاق في الأوجه الصحيحة.

- التجزئة من خلال السوق.. في سوق تحتدم فيه المنافسة تستخدم المؤسسة ومنافسيها وسائل وأساليب متشابهه، وعلى مدار فترة ممتدة من الزمن فإن مدى فاعلية الإستراتيجية التي تركز على السوق ستنخفض، وهنا ستكون الوسيلة الأفضل تكمن في التركيز على العملاء وذلك من خلال دراسة مجموعة صغيره من العملاء تمثل الغالبية ومعرفة الاحتياجات والاهتمامات الحقيقية لهم ومن ثم محاولة إشباعها بكافة الطرق الممكنة.

ثالثا: إستراتيجيات المنافسين

وفقا لكينيتشي اوهم فإن هذه الإستراتيجية مبنية على عدة نقاط، فهي مرتبطة بمدى تميز المؤسسة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها على كافة الأصعدة سواء شراء، تصميم، هندسة، بيع، خدمات..

ويتم ذلك من خلال عدة طرق هي:

- قوة الهيئة.. تبيع كل من سوني وهوندا أكثر من منافسيهما حيث تعتمد تلك النوعية من المؤسسات على دعم الاستثمار في مجال العلاقات العامة والدعاية، وتركز في هذه الأدوار بالفعل أكثر من المنافسين، وحتى مع ضعف كفاءة المنتج أو أسلوب التوزيع فان هيئة الشركة قد تكون مصدر التمييز الإيجابي الوحيد.والذي قد يجذب العملاء ويدفعهم إلى تفضيل منتج معين عن الآخرين.

- فروق رأسمالية الربح وهيكل التكلفة.. وخلاصة ما يتحدث عنه نموذج اوهم في هذه النقطة انه في حالة تخفيض التكاليف الثابتة أو المتغيرة في مرحلة تصنيع المنتج سوف يؤدى ذلك بالتالي إلى تخفيض سعر البيع والذي يعد بمثابة ميزة هامة ولاسيما في الأسواق ذات الإمكانيات الضعيفة.

- تكتيكات الوزن الخفيف..وهنا فإن الشركة أو المؤسسة إذا ما قررت التركيز على عناصر متعددة لزيادة مبيعاتها كأن تكثف مثلا الدعاية في وسائل الإعلام المختلفة، تطوير الأبحاث، تدعيم الجهود.. سوف يؤدى ذلك إلى تكبد المؤسسات تكاليف متعددة مما قد يحدث عجزا لديها بين ما تنفقه وما تحصل عليه من إيرادات والذى يؤثر لا محالة في أدائها ومن ثم سوف يضعف من قدرتها على مواجهة المنافسين.

Hito-Kane-Mono

الأشخاص، المال، الأشياء..

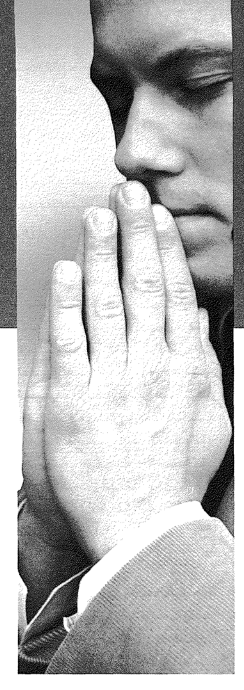
يرى أغلب رجال الأعمال وخبراء التخطيط الإداري اليابانيين أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية يجب إحداث توازن بينها حتى نصل إلى الإدارة الأمثل للمنشأة، وهذه العناصر هي "الأشخاص، المال، الأشياء"، ويمثل الأشخاص لديهم الأفكار المبدعة والمتطورة التي يبتكرها الأفراد من أجل تطوير العمل، أما الأشياء تتمثل في التكنولوجيا، المعامل، الآلات... والأموال هي مصادر الإنفاق والأرباح.

وإذا لم يحدث هذا التوازن قد تقوم أحد المؤسسات مثلا بالصرف ببذخ لمواجهه التنافس مما قد يؤدى إلى إهمال العناصر الأخرى ومن ثم إهدار الموارد وهكذا.. ■

قراءة في كتاب

الإنصات.. فهم ما وراء الكلمات

كتاب لمادلين ألين، وأنطوانيت د. لوشا، ترجمة هالة صدقي، إشراف علمي د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ٢٠٠٧، يتكون الكتاب من ٢٥٦ صفحة تم تقسيمهم إلى سبعة فصول



إذا كنت مستمعا جيداً ومنصتاً ماهراً فإن استجابة الناس من حولك تكون أكثر إيجابية، فأنت يمكنك أن تعرض نفسك وتقدمها بنجاح أثناء مقابلة شخصية، وأن تقلل الوقت الذي تحل فيه مشكلاتك، وأن تجعل علاقات العمل أكثر سلاسة، وفي كل هذه المواقف تكون استجابة الناس من أفضل.

وقد يدهشك الأمر، فالحديث عن الإنصات على أنه مهارة يعتبر أمراً غير مألوفاً، كما أن الناس كثيراً ما يقوموا بالربط بين مفهومي الإنصات والاستماع، في حين أن الإنصات عملية ذهنية معقدة تحتاج إلى طاقة ونظام، وهي مهارة مكتسبة ومعلنة وأكبر دليل على ذلك أن الإنصات كوسيلة للحصول على المعلومات يستخدم أكثر مما تستخدم وسيلتا القراءة والكتابة.

إن الإنصات الجيد هو الحصول على معلومات من المتحدث أو مع النفس مع استمرار حالة الثبات والهدوء وعدم إصدار أحكام، وإشعار المتحدث بالاهتمام بتدعيم أفكاره وأرائه. والإنصات لا يعنى فقط الاهتمام من جانب الآخرين لكنه يحتاج أيضا إلى الاهتمام من أنفسنا. فالإنصات الجيد لما نقوله ومراقبة كيف نقوله يعلمنا الكثير عن أنفسنا، ويوضح لنا أشياء قد لا نكون نعرفها داخلنا.

وهناك مستويات معينة للإنصات، المستوى الأول وهو القريب من الإنصات إلى الذات حيث يعنى أن تتخلى عن أفكارك وتعطي اهتمامك وانتباهك كاملا لمن تصغي إليه، فهو إصغاء بالقلب والشعور معاً وهو الذي يفتح أبواب التفاهم والفهم والاهتمام، أما المستوى الثاني هو مستوى السماع وليس الاستماع وعند هذا المستوى قد يتسلل شعور زائف بأن المستمع ينصت جيداً ولذلك فإنه يؤدى إلى مشكلات عديدة أخطرها سوء الفهم بسبب ضعف التركيز، والمستوى الثالث يتمثل في أن ينصت الشخص لفترات قصيرة لما يريد الاستماع إليه ويبعد عن مسامعه ما لا يرغب في سماعه وهو يتابع الحديث فقط حتى يجد الفرصة ليتحدث هو.

ومن هنا فإن الإنصات هو في حقيقته تجربة موضوعية مختارة ومنتقاة بمعنى أن المعلومات التي تتعارض مع أفكارنا ومعتقداتنا ننصرف ببساطة عنها ونهتم فقط بما يهمنا ويعجبنا مما يقوله الآخرون، وكلما أصبحنا أكثر قبولا لما يقولوه كلما ازداد انتباهنا لهم، وكلما كان إحساسنا أكثر إيجابية وبعيداً عن إصدار الإحكام المسبقة كلما كنا أكثر استقبالاً لما يقوله المتحدث الأمر الذي يؤدى إلى الاهتمام والانتباه.

ويؤكد هذا الكتاب إلى جانب معلوماته الغزيرة حول الإنصات على دور المنصت، وعلى العادات التي يمارسها الإفراد وتؤثر في قدرتهم على الإنصات، وهناك أمر أخر يتعلق بموضوع الإنصات وهو ضرورة أن نكون على علم بالقوة التي تكمن بداخلنا وتؤثر في الآخرين وتجعلهم ينصتون إلينا جيدا، فنحن نرى أننا إذا أنصتنا باهتمام فإننا نوحي للمتحدث ضمنا بأنه سوف ينصت إلينا عندما يأتي دورنا في الحديث وبأن في داخله رغبة في ذلك.

- ما هو الإنصات؟
- طريقتك فى الإنصات
- تحطيم الحواجز بين المستمع والمتحدث
- الإنصات إلى أذنيك
- اخدم إنصاتك بإنصاتك
- البوتقة

ما هو الإنصات؟

يبدأ الكتاب في فصله الأول والذي كُتب بعنوان «ما هو الإنصات؟» بعرض الإنصات والحديث عنه كمهارة كما يوضح كيف أن ٢٥٪ فقط من الأفراد هم الذين يجيدون مهارة الإنصات في حين يفتقد الباقون تلك المهارة. ويذكر هذا الفصل أن الإنصات عملية ذهنية معقدة حيث تحتاج إلى طاقة ونظام. فهي مهارة مكتسبة أول خطوة فيها هي أن تدرك جيدا أن الإنصات الفعال عملية إيجابية ومعلنة وليست سلبية ومجهولة. فالإنصات يساعد المتحدث على تهدئة انفعالاته فيتمكن من التفكير في المشكلة. وعندما يشعر المتحدث بالاهتمام تزداد ثقته بنفسه ويقدم معلومات أكثر قيمة وجودة خاصة إذا سأله المستمع عددا من الأسئلة بشأن ما يقول فإن ذلك يوفر الإحساس بالأمان والفهم.

يتناول الفصل بعد ذلك الوعي الذاتي وعلاقته بالإنصات فالوعي الذاتي يزداد كلما تعلمنا كيفية الاتصال بالآخرين، وبالتالي فهو الخطوة الأساسية وراء التنمية الجادة التي تضيف إلى الخبرة، شارحا أيضاً مستويات الخبرة التي سبق واشرنا إليها سابقا. بالإضافة لشرح فكرة جلسة التدريب على الإنصات الكامنة في الحديث مع شخص ما وبعد الانتهاء من ذلك تلخص كل الأفكار والمفاهيم التي ذكرها أثناء الحوار، ويعرض الإنصات وعلاقته بالقوى الكامنة فيما بين الأفراد حيث تستطيع إستخدام مهارات الإنصات في مواقف معينة عندما تريد أن تكون سيد هذا الموقف أو عندما تريد أن تؤثر في نتائجه، فنحن عندما نشعر بأننا أصحاب هذا الموقف أو المسئولين عنه يسيطر علينا الإحساس بالقوة. ويعمل الإنصات الفعال على تهدئه الموقف وخفض حدة التوتر والانفعال المصاحبة له حيث أن إعطاء الفرصة للآخرين كي يفصحوا عن مشاكلهم ومكنونهم الداخلي بما يتيح الفرصة لتنقية الأجواء على صعيد العلاقات الشخصية.

طريقتك في الإنصات

أما الفصل الثاني «طريقتك في الإنصات..كيف تحددت؟» فتشرح فيه الكاتبة أثر المراحل العمرية المختلفة على تنشأة الأفراد مفتقدي مهارة الإنصات بدءاً من مرحلة الطفولة والتي يتلقى فيها الطفل العديد من المؤثرات السلبية عليه مثل إهماله عندما يتحدث، يعبر، أو حتى يبكي، إضافة إلى بعض العبارات السلبية التي يُشار إليها مثل أنصت واستمع والتي تنشأ لدى الطفل عادة رغبه جامحة في عدم الرغبة في الصمت أو الاستماع أو التركيز.

وترى الكاتبة أن الحل يكمن في عملية التكيف مع البيئة والتي تأخذ عدة أشكال مثل طريقة أوكى OK وهي ترتبط بالتوضيح للطفل من الذي على حق ولها أربعة حالات وهم أنا على حق وأنت لا، أنا على حق وأنت على حق، أنا لست على حق وأنت على حق، أنا لست على حق وأنت لست على حق ومثل هذه الطريقة تعمل على تعديل السلوك في فترة قصيرة كما يوضح الفصل.

كما يوضح الفصل معرفة الذات وأثرة على عملية الإنصات إذ أن معرفة الذات أحد أهم العوامل التي تزيد من قدرتنا على الاتصال بنجاح وفاعلية مع الآخرين، كما أن هناك طريقة تزيد من فاعليه الإنصات وهى أن يكون الفرد واعيا بطريقه إنصاته بمعنى أن يمارس الإنصات لمواد صعبة أو غير معتادة تستثير قدراته الذهنية كحضور محاضرة أو مشاهدة برنامج ولا شك أنه لكي يصل إلى الإنصات والاستيعاب الكامل لما يسمعه فإن الأمر سيتطلب المزيد من الوقت والجهد. وهناك طريقة أخرى لرفع فاعلية الإنصات وهى أن تضع هدفا محددا ومخططا لهذا الإنصات.

تحطيم الحواجز بين المستمع والمتحدث

وفى الفصل الثالث «تحطيم الحواجز بين المستمع والمتحدث» يتحدث الكتاب عن العناصر الثلاثة التي يتطلبها الاستماع والتي تتمثل في الإحساس، الاستقبال، والانتباه والتي حدث إراديا وذلك لأننا إذا أنصتنا بكل تركيز واهتمام فيما يقوله متحدث فإن ذلك يحدث لان إحساسنا تجاه المتحدث إحساس موجب وبالتالي فإن الطريقة التي يتحدث بها واختياره للعبارات سوف يزيد من استقبالنا لحديثة والانتباه لما يقوله. وعندما نشعر بالارتياح تجاه ما يقال ونرى انه ذو معنى فسوف يتم استقباله جيدا بالحواس وهذه المشاركة بين الحواس في الإنصات تزيده وترفع من مستواه.

كما يتطرق الفصل إلى معوقات وعقبات عملية الإنصات والتي يذكر منها على سبيل المثال الإنصات المنحاز والذي يتم عاده بناءا على تجارب سلبية سابقة مختزنة في العقل الباطن عن اتصال سلبي حدث مع احد الأشخاص ويظهر تأثيره في الوقت الحاضر وغيرها، كما يشرح كلمات الأعلام الخضراء والتي تمثل الجانب الأخر في



التأثير على العملية الاقناعية والتي تتمثل في الكلمات الايجابية وتترك مثل هذه الكلمات أثرا بالغا في نفس المنصت يزيد من الإنصات والاستيعاب كأن يقوم شخص ما في بداية كلامه بإظهار إعجابه بك.

ويفصل كذلك أثر الانفعالات على عملية الإنصات، وأنماط الإنصات المزيف التي يتم تقسيمها المستمع المزيف، المستمع المعتمد على الآخرين، المقاطع، المستمع المعتد بذاته، والمستمع العقلاني، وأهمية الإنصات للغة غير المنطوقة والتي تلعب دورا محوريا في عملية الاتصال وهي لغة الجسد.

الإنصات إلى أذنيك

وفى الفصل الرابع «الإنصات إلى أذنيك» يشرح الكتاب عملية الحوار الداخلي والتي تعد من وجهه نظر المؤلفة بداية الطريق للإنصات للذات وتتمثل تلك الطريق في الاستماع الجيد والتعرف عما يدور داخلنا لأن الاهتمام بذلك يجعلنا أكثر إدراكا لأسباب تصرفنا وإحساسنا بطريقه معينه، كما يشرح دورة الذهاب إلى لا مكان والتي تتمثل في عجلة تشرح الموقف هي: الموقف عملية التفكير السلوك الشعور.

كذلك فهناك ما يسمى بنظام الاعتقاد والذي يرى الكتاب أنه يسيطر على عمليه التفكير، وحواجز اللغة والتي تؤدى إلى الفهم السالب للذات حيث يحكم الشخص على نفسه أحكام خاطئة كأن يقول أنا لن أستطيع الفهم... وذلك يحدث نتيجة الاعتقاد السلبي الداخلي المتكون لدى الفرد عن نفسه، وأخيرا يتحدث الفصل عن العادات والتي تمثل لدى المؤلفة جزءاً لا يتجزء من عمليه التكيف مع الواقع والتي تكونت في الأصل من الأهل وبنيت داخلنا خلال مراحل حياتنا، وترى الكاتبة انه يمكن تعديل عادات الماضي من خلال حصر الانتباه في ردود أفعالنا الخاطئة محاولين إصلاحها ولا نفكر في ردود أفعال الآخرين ونركز اهتمامنا عليها.

اخدم إنصاتك بإنصاتك

وفي الفصل الخامس «اخدم إنصاتك بإنصاتك» يستعرض الكتاب أهم المواقف التي تتطلب الإنصات وكيفية التصرف حيالها من خلال عرض عده تمارين مثل تمرين قياس الإنصات الذي يذكره الفصل تفصيليا ويساعد في التعرف على طبيعة الإنصات التي يتمتع بها الفرد، كذلك يستعرض الكتاب ميزات الشخص المنصت والتي تتمكن في نقاط متعددة تم حصرها في انه يمتلك عقلاً مفتوحاً، في حالة انتباه دائم، لديه حدس صادق..كما يشرح وسائل تنميه مهارات الاتصال والتي منها البحث عن أشياء يمكن الاستفادة منها كالتركيز على الموضوعات الهامة، المبادرة..

أما عمليه الإنصات بالتقمص فهي تعد آداه قويه لتنميه مهارات الاتصال لدى الأفراد حيث تزيد من المبيعات وترويج الأفكار، كما يجب على المنصت أن يستجيب لمشاعر المتحدث فعنصر الاهتمام بالمستمع أمر هام لكلا الطرفين فهو للمتحدث يعني الصدق وللمستمع يعني الثقة وقبول المتحدث..

أما أن نكون على علم بالقوة التي في داخلنا والتي تؤثر في الآخرين، فيرى الكتاب في فصله السادس «كيف تجعلنا ننصت إليك» انه إذا أنصتنا جيداً وباهتمام فإننا سنوحى للمتحدث انه سوف ينصت إلينا عندما يأتي دورنا في الحديث فنحن بذلك نزرع داخله هذا الإحساس، ومن خلال التعبيرات غير المنطوقة وأثرها على المتحدث يعطى الفصل عده تعبيرات تظهر مدى المشاركة مثل الابتسام، التزام الصمت، رفع الحاجبين..

فمن خلال هذه الحركات يمكن للمنصت أن يقنع الآخرين بالاستمرار في الحديث والراحة أثناء الكلام، كما يمكن التأثير عليهم بالتزام الصمت حينما يبدأ هو بالكلام، ويعرض الفصل كلك مجموعة من التمارين المرتبطة بذلك.

ويعرض الفصل كذلك الأشياء التي تجعل حديث المتحدث يؤثر على الإنصات ويزيد من درجته ومن هذه الأشياء أن تعرف ما تريد أن تقوله، معرفه الكثير عن المنصت، الحرص على الفهم وأشياء أخرى ما قامت المؤلفة بعرضه تفصيليا في هذا الفصل، كما يشرح فن توجيه الاسئله وكيفية إلقائها بالشكل الملائم لكل موقف من المواقف.

وترى المؤلفة أهمية الابتعاد عن إعطاء النصح للآخرين فيجب أن نركز في حديثنا مع الآخرين على أننا نقدم البدائل لا نطرح حلول، كذلك فيجب أن نعبر عن آرائنا وأفكارنا في ضوء ما يتلاءم مع معتقدات المستمع.

البوتقة

والفصل السادس «البوتقة» يدور حول الأثر السلبي الذي يتركه الإنصات غير الجيد على الآخرين، ويتحدث عن الانطباعات الأولى المتمثلة في اللقاء الأول والذي إن بدأ بشكل سيء فإنه سيحجم عمليه الاتصال أو سيضعفها من البداية، فعندما تتشكل لدينا الانطباعات الأولى فإنها عادة ما تتحكم في الأفكار والمواقف التي نأخذها فيما بعد إزاء الآخرين، ومهما بلغت كفاءة الآخرين أمامنا فيما بعد فإننا سوف نميل إلى ما كوناه من انطباعاتنا الأولى، يتطرق الفصل بعد ذلك إلى نموذج الاتصال، ثم يطرح إرشادات لتخفيف حده المقاومة مثل استخدام كل الفرص المتاحة لدعم وتعزيز سلوكيات وأفكار وأراء وأفعال الآخرين، كذلك طرح أسئله استيضاحيه وطلب معلومات اضافيه من المتحدث.

وتشير مادلين بيرلي في النهاية إلى كيفية تقليل أساليب المقاومة في مواقف المواجهة وذلك من خلال استخدام الأسلوب العقلاني بدلا من اللوم والانفعال، إعداد الآخرين لتقبل التغيير...



وأخيرا فقد كان الهدف من نشر هذا الكتاب وعرضه في هذا العدد هو الوصول إلى أهم مفاتيح الإنصات حتى يتمكن الجميع من التحكم في أساليب التحدث واتاحه الفرصة للآخرين للتعبير عن أرائهم بحريه دون ضياع ولو أقل فرصه للفهم والتعلم بسبب الرغبة في الحديث وفي المقابل عدم القدرة على الاستماع. ■

The Manager's INTELLIGENCE Report

العودة إلى العمل بعد الأجازة

نقلا عن مجلة ذي ماندجرز إنتلجنس الأمريكية (the managers intelligence)



ينصح الخبراء الموظف العائد إلى العمل بعد فترة الأجازة بالعودة التدريجية وبشكل سلس. وفي حال أن يكون الموظف مديراً فإنه وبمجرد عودته من الإجازة سيجد صفاً من الذين يريدون مقابلته وعلى الفور.

إذا كنت أحد هؤلاء المديرين فإن الخبراء ينصحونك بألا تقابل كل هؤلاء الناس في اليوم الأول. وبدلاً من ذلك عليك النظر في المسائل ذات الأولوية العالية ومقابلة الأشخاص المهمين في هذه المشروعات. ووجود طوفان من البريد الإلكتروني في انتظارك قد يكون أكثر إزعاجاً من صفوف المنتظرين خارج مكتبك لأن البريد الإلكتروني سينتظرك على طاولة مكتبك مباشرة. فلا تبدأ بقراءته قبل ترتيبه بحسب الأولوية وابدأ بالرسائل ذات الصلة بالمشاريع ذات الأولوية دائماً.

ويمكنك الاستفادة من بعض المهام التي فوضت آخرين للقيام بها خلال فترة غيابك لكن لا تفعل ذلك بعد عودتك مباشرة ولا تستعيد كل التكليفات التي أوكلتها للآخرين. وأبدأ أولاً باستعادة المهام الأكثر أهمية لعملك ثم استعد بقية المهام خلال الأيام القليلة التالية وبعد ذلك انظر كيف كان أداء مرؤوسيك لعملك خلال فترة غيابك. وإذا وجدت أن أحدهم قام بعمل استثنائي ففكر فيما إذا كان من الممكن تكليفه بذلك العمل بشكل دائم فهذا قد يكون فرصة كبيرة للموظف ويوفر لك كمدير الكثير من الوقت.

أيضا تأكد من أنك تستمتع بفترات الاستراحة وساعة الغداء. وقد يكون من الأفضل أن تخرج للغداء بعيداً عن المكتب بدلاً من أن تأكل شيئاً سريعاً داخل المكتب.
وحتى تستعيد التأقلم مع العمل مجدداً. عليك أولاً عدم إرهاق نفسك بالبقاء لوقت متأخر في المكتب في الأيام الأولى التي تعقب عودتك من العطلة. فأنت ستعود على كل حال إلى برنامجك القديم قريباً جداً. ■



دماغك أفضل مما تعتقد

لقد تمخضت البحوث الحديثة حول الدماغ على اكتشافات جديدة وشيقة ومثيرة. تلك الاكتشافات نمت وازدهرت خلال السنوات العشر الماضية فقط. وقد يبدو هذا أمراً غريباً وخصوصاً عندما نأخذ في الاعتبار أن الكائن البشري قد ظهر على الأرض منذ ٣,٥٠٠,٠٠٠ عام مضت. ولكن عندما نأخذ في الاعتبار أيضا أن الجنس البشري عرف موطن دماغه من جسده منذ خمسمائة عام فقط. فإن هذا الأمر لا يبدو مفاجأة بشكل أو بآخر.

تصور للحظة أنه ليس لديك فكرة عن مكان دماغك من جسدك. وأن صديقاً لك قد سألك أين يوجد مركز المشاعر والعواطف والأفكار والذكريات والبواعث والرغبات. معظم الناس بما فيهم أرسطو ربما يقول علانية أن الدماغ يوجد في القلب أو المعدة. لأن ذلك المكان هو المكان الذي يحسون فيه بكل تلك المشاعر. ولأن هذا المكان هو الذي تنعكس فيه الظواهر العضوية المباشرة للنشاطات العقلية بانتظام وبشكل دراماتيكي. وحتى لو أخذنا في الاعتبار الآن الحاسب الآلي كأحد أساليب معالجة المعلومات. والذي يُعتبر أكبر اكتشاف توصل إليه الإنسان. فسنجد أن معظم المعرفة الإجمالية التي توصلنا إليها أو اكتسبناها يحتمل أن تكون أقل من ١٪ مما يوجد من معلومات ويمكن للدماغ التعرف عليه. بل أنه كلما ظهرت اختبارات معينة لتبرهن أن الدماغ البشري يعمل بطريقة معينة. يأتي اختبار آخر ليثبت أنه لا يعمل بتلك الطريقة مطلقاً. أو أن يأتي الدماغ البشري ليبرهن قصور ذلك الاختبار. وما توصلنا إليه بمجهودنا حتى هذه اللحظة هو أن المعرفة التي توصلنا إليها حتى الآن هي أن الدماغ لديه قدرة حادة لا نهائية أكبر بكثير مما كنَّا نعتقد في الماضي.

لو أعطينا على ذلك بعض الأمثلة لساعد هذا على التوضيح. إن معظم مجالات المعرفة والعلوم وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة في الاتجاهات بينها. إلا أنها تدور حول قضية واحدة ومحورها هو الدماغ. فالكيميائيون منخرطون الآن في دراسة الهيكل الكيميائي المعقد للدماغ الذي يتفاعل داخل الرأس. ويناضل علماء الأحياء مع وظائف الدماغ البيولوجية. ويبحث الفيزيائيون عن التوازي مع تتبع ما وصل إليه علماء الفضاء. ويحاول علماء النفس معرفة المزيد عن ماهية الدماغ. ويواجهون في هذا الطريق بعض الإحباط الذي يصيب الشخص الذي يحاول أن يضع إصبعه على نقطة زئبقية. أما علماء الرياضيات والحساب والذين وضعوا أنظمة معقدة للحاسب الآلي ودراسة الكون نفسه لا يعرفون صيغة منتظمة معينة للطريقة أو للعمليات التي يسير عليها الدماغ داخل الرأس. أو التي يعمل بها كل منَّا في حياته اليومية.

لديك أكثر من دماغ واحد

إن الذي تم اكتشافه في الخمس عشرة سنة الماضية هو أنه يوجد في الرأس دماغان وليس دماغاً واحداً كما كان الاعتقاد السائد. وأن هذين الدماغين يعملان بدرجات مختلفة في المجالات العقلية المختلفة. وأن قدرة أنماط الدماغ المحتملة والتي يمكنه القيام بها أعظم بكثير مما كنا نعتقد في الستينات. وأن الدماغ يتطلب نوعاً مختلفاً من الغذاء لكي يستمر ويبقى.

وفي أواخر الستينات وأوائل السبعينات بدأت البحوث التي كانت تُجرى في معامل كاليفورنيا تظهر وتصل إلى نتائج غيرت التاريخ الذي كنَّا نستند إليه في فهم الدماغ البشري. وكان ذلك بفضل العالمين وين روجر سبري من مؤسسة كاليفورنيا للتكنولوجيا والذي نال جائزة نوبل. وروبرت أورنستين المشهور عالمياً بأعماله في مجال الموجه الدماغية ووظائف التخصص. وباختصار يمكن القول أن سبري وأورنستين اكتشفا أن هناك دماغين وهما متصلان بشبكة معقدة ورائعة من الوحدات العصبية الليفية والتي يطلق عليه (كوريوس كولوزوم). أو ما يطلق عليه باللغة العربية (الجسم الجاسي) وقد تلتها في الثمانينات دراسات إضافية قام بها الأستاذ إران زيديل.

والدماغان يتعاملان مع أنواع مختلفة من العمليات العقلية. ويتعامل الدماغ الأيسر لدى معظم الناس مع المنطق واللغة. والعلاقات السببية. والأرقام. والنواحي الخطية. والتحليل.. الخ. أو ما يسمى بمجموعة النشاطات الأكاديمية. وحينما ينشغل الدماغ الأيسر بهذه النشاطات فإن الدماغ الأيمن يكون في حالة الراحة أو الاسترخاء. أو ما يسمى بالموجه الألفية. ويتعامل الدماغ الأيمن مع الإيقاع والموسيقى والخيالات والصور الذهنية والألوان والعمليات المتوازية وأحلام اليقظة وإدراك الوجود والأنماط وفهم الخرائط. هذا وقد أوضحت البحوث التي جاءت بعد ذلك أنه عندما يتم تشجيع الناس لتنمية قدراتهم العقلية في مجال ما كان ضعيفاً في الماضي. فإن التحسن الذي يطرأ في ذلك المجال لا يكون مقابل نقص في مجالات أخرى. ولكنه يؤدي إلى زيادة جماعية إجمالية في المجالات العقلية الأخرى. ومن خلال النظرة الاستقرائية الأولى للتاريخ يبدو أن التاريخ ينكر الاستنتاج أو الحقيقة القائلة أن الإنسان لديه نمط تفكيري سائد. أي غلبة الدماغ الأيمن أو الدماغ الأيسر على نمط تفكير الإنسان. ومع ذلك فإن تأمل معظم العقول المشهورة العظيمة يثبت لنا حقيقة وجود هذا

النوع من الميل أو ما يسمى رجحان أحد الدماغين وتأثيره على نمط تفكير الإنسان. فعلى سبيل المثال فإن آينشتاين وبعض العلماء الآخرين يبدو أنه يغلب لديهم رجحان الدماغ الأيسر على تفكيرهم، بينما بيكاسو وكيزين وبعض الفنانين والموسيقيين يرجح لديهم الدماغ الأيمن، ويشكل نمط تفكيرهم السائد.

وتظهر لنا من خلال الدراسة المتعمقة والتحري الدقيق أيضاً بعض النتائج المدهشة، فالعالم آينشتاين مثلاً رسب في اللغة الفرنسية في الدراسة، ولكنه برز وتفوق في العزف على آلة الكمان، وفي مجال الإبحار وألعاب التخيل. فإن تمارين التخيل التي كان آينشتاين يقوم بها كانت وراء كثير من نظرياته واستنتاجاته العلمية الهامة. فمثلاً عندما كان يسبح في خيال حلم من أحلام اليقظة على إحدى التلال في صيف عام من الأعوام، تخيل أن يمتطي أشعة الشمس إلى أطراف الكون، واستنتج من خلال الافتراض الشخصي أنه رجع وبطريقة غير معقولة على سطح الشمس، وبالتالي فإنه تمكن من إدراك أن الكون يجب أن يكون محدباً.

واكتشف أن تعليمه المنطقي السابق كان ناقصاً، وأن الأرقام والصيغ والمعادلات والكلمات التي توصل إليها من خلال خياله والصور الذهنية، أعطت الفرصة لظهور النظرية النسبية. وهكذا يظهر أن هذا الرجل كانت لديه تركيبة أو نمط تنشط فيه خصائص كل من الدماغ الأيسر والأيمن، وشأن ذلك الفنان العظيم الذي أصبح لديه نمط تفكير يتضمن خصائص الدماغين والذي كان ينتج بعض الروايات عن رفاق اللهو والمجون واللوحات المرسومة كيفما اتفق.

ثم تمكن من إنتاج بعض التحف الثمينة وقطع فنية قيّمة حدث ذلك على النحو التالي:

استيقظ ذلك الفنان ذات يوم الساعة السادسة صباحاً، ليمضي اليوم السابع عشر على التوالي في رسم سلسلة تشمل ست لوحات حديثة، حيث خلط أربعة أجزاء من اللون البرتقالي مع جزأين من اللون الأصفر لإنتاج لون مركب وُضع في الجانب الأيسر العلوي من قطعة القماش، وذلك ليظهر كعاكس بصري للهياكل الحلزونية الموجودة في الركن السفلي الأيمن من اللوحة، منتجاً بذلك توازناً محبباً لدى الناظر.

وهذا يعطينا أمثلة عن مقدار الأشياء أو الأنشطة التي تدخل في إطار نشاطات الدماغ الأيمن. وبالإضافة إلى تجارب العالمين سبري وأورنستين، فإن التجارب والبراهين التجريبية التي أثبتت زيادة الأداء الكلي وتؤكد الحقائق التاريخية عن وجود العديد من العقول العظيمة، والتي تستطيع حقاً استغلال درجات أكبر من الطاقات الكامنة، ومن ذلك الرجل الذي ظهر خلال الألف السنة الماضية كمثل أعلى للشخص الواحد، الذي استطاع أن يحقق الكثير من خلال استغلال دماغيه وتطويرهما في نفس الوقت. ففي زمانه استطاع ليوناردو دافينشي في ذلك الوقت أن يحظى بلقب الرجل الذي استطاع أن يحقق أعظم تحقيق للذات، وذلك في كل من المجالات التالية والتي برع فيها على حد سواء: الفن: فن النحت، علم الأعضاء، العلوم العامة، الهندسة المعمارية، الميكانيكا، علم التشريح، الفيزياء، الاختراع، علم الأرصاد، علم الأرض، الهندسة، علوم الطيران، بالإضافة إلى ذلك فقد استطاع أن يلحن ويؤدي بعض الألحان والأغاني الشعبية العفوية، وذلك عندما تقع في يده أي آلة وترية وذلك في ساحات أوروبا، وهكذا استطاع أن يجمع هذه الطاقات بدلاً من تشتيتها. إن مذكرات ليوناردو العلمية مليئة بالرسومات والأشكال ثلاثية الأبعاد، بل إن الأمر الأكثر تشويقاً هو أن الخطط النهائية لرسوماته العظيمة والتي تسمى بالتحف أو القطع القيمة، تبدو دائماً وكأنها رسومات هندسية يستخدم فيها الخطوط المستقيمة والزوايا والمنحنيات والأرقام، ويبدو أننا عندما نصف أنفسنا بأننا موهوبون في مجالات معينة وغير موهوبين في مجالات أخرى، فإن ما نعنيه هو أن هذه المجالات التي نعتبر موهوبين فيها هي تلك المجالات التي استطعنا أن ننميها ونطورها، وأن المجالات الأخرى التي نعتبر غير موهوبين فيها هي تلك المجالات الساكنة والراكدة، والتي يمكن أن نصبح بارعين فيها إذا حظيت بالتطوير والصقل المناسب. وإذا أمكنك التعرف على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها عن الدماغ الأيمن والأيسر، أمكنك أيضاً دعم جهودك في مجال أساليب تنمية الذاكرة وأنظمة الذاكرة وطرق كتابة الملاحظات والأساليب المتقدمة لرسم الخرائط الذهنية، وذلك في كل من المجالات التي تتطلب تنميتها ضرورة استخدام كل من الدماغين الأيمن والأيسر.

الجانب الأيسر

المنطق
الأرقام
الترتيب / التسلسل
الخطية / السطرية
التحليل
القوائم




الجانب الأيمن

الإيقاع
النظرة الجستالتية (الصورة الكلية)
التخيل
أحلام اليقظة
اللون
الأبعاد

هل أنت منصت جيد ؟

عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك :

١. هل تعطي لهم الإحساس بالاهتمام بحديثهم؟
نعم ( ) لا ( )
٢. هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم ؟
نعم ( ) لا ( )
٣. هل تشعر المتحدث إليك بأنك متابع لحديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية ؟
نعم ( ) لا ( )
٤. هل تستخلص كثيراً من الأمور من خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت لدى المتحدث؟
نعم ( ) لا ( )
٥. هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار ؟
نعم ( ) لا ( )
٦. هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم تقوم بمناقشته؟
نعم ( ) لا ( )
٧. في حالة عدم فهمك لإحدى الأفكار التى طرحت في الحديث هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث؟
نعم ( ) لا ( )
٨. هل توافق على هذه العبارة : فن الإنصات يتطلب ان تكون مبتسماً بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة؟
نعم ( ) لا ( )
٩. هل ترد على الهاتف أثناء حديثك مع الآخرين ؟
نعم ( ) لا ( )
١٠. هل تنصت إلى ما يهمك من الكلام فقط وتعرض عما دونه ؟
نعم ( ) لا ( )
١١. هل تقاطع المتحدث كثيراً عند حديثه معك ؟
نعم ( ) لا ( )
١٢. هل توحي للمتحدث أنك معه في حين أنك لست كذلك ؟
نعم ( ) لا ( )

التعليمات :

١. أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ" نعم " عن الأسئلة من ١ - ٨ . وفي حالة الإجابة بـ" لا " عن الأسئلة من ٩ - ١٢ .
٢. أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة .

تفسير النتائج :

١. إذا حصلت على ٩ درجات فأكثر فأنت منصت جيد تحترم الآخرين وتهتم بهم عندما يتحدثون معك .. وأغلب الناس يستمتعون بالحديث معك . وهم سعداء لإنصاتك وانتباهك لحديثهم .
٢. إذا حصلت على ٥ - ٨ درجات فأنت أحيانا منصت جيد وأحياناً أخرى لا . وذلك عندما يكون موضوع الحديث وشخصية المتحدث غير ذي أهمية بالنسبة إليك أو انتباهك وتركيزك في الحديث يتأثران ببعض الأمور التي تشتت ذهنك وتبعده عن المتحدث .
٣. أخيراً . إذا حصلت على أقل من ٥ درجات فأنت شخص غير منصت للآخرين . أنت تستمع إليهم بأذنك فقط لا بعقلك .. وهذا يعرضك للوقوع في أخطاء عدة . لأن الإنصات للآخرين يوفر لك كثيراً من المعلومات التي تهمك في الحياة والعمل أو الدراسة.
أغلب الناس لا يحبون الاتصال بك . لأ.هم ليسو أغبياء ولأنهم يدركون أنك لا تحترمهم ولا تهتم بهم نظراً لعدم إنصاتك إليهم .
ننصحك بإعادة النظر في أسلوب إنصاتك للآخرين .

المصطلح و معناه

الهندرة

الهنــدرة كلمــة مركّبة مــن كلمتين، هندســة وإدارة. وهي أداة تغييــر إداري تهدف لإحــداث تغيرات جوهرية علــى البناء الهيكلي للمؤسّســة، وإعادة تصميــم العمليات بطريقة جذرية من أجــل تحقيق نتائج متميزة فــي مقاييس الأداء. وتتركز الهندرة على مفاهيم أساســيّة مثل: إيمان المؤسّســة بضــرورة التغيير، والتركيز على إعادة هيكلة وتصميم العمليات من أجل تحقيق ســرعة في الأداء، أو خفض للتكاليف أو تحســين جودة المنتج.

بطاقات الأداء المتوازن BSC

انتشــرت بطاقات الأداء المتوازن كأداة من أدوات الرّقابة الإستراتيجية في المؤسّسات خلال النصف الثاني من تســعينيات القرن الماضي. وتفوقت بســرعة على قريناتها، وانتقلت من مجرّد كونها مؤشرّات قياس إلى كونها أداة من أدوات التغيير المؤسّسي، من خلال قدرتها على رســم خرائط إستراتيجية متوازنة لمجالات عمل رئيسية داخل المؤسّسة. وهذه المجالات هي:

المجال المالي financial field

ويشــمل مواضيــع مثل التدفــق النقدي والتكاليــف والإيــرادات ونســب الأربــاح والقيمة السوقية.

المجال التشغيلي operational field

ويشــمل العمليات وإجراءات العمل التي تؤدّي إلى مخرجات المؤسّسة النهائية.

المجال التسويقي marketing field

ويشــمل المزيج التســويقي والسياسات التسويقية وتصنيف العملاء.

مجال النمو والتعليم Development and education field

ويشــمل ثقافة المؤسّسة وقيمها وبرامج التدريب ونقل المعرفة.

إدارة الإستراتيجية Management Strategy

إن إدارة الإســتراتيجية هــي التــي تجعــل منظمــة ما تأخذ زمام المبــادرة بدلا من أن تكــون في حالة ســكون وتعتمــد علــى رد الفعل فقــط إزاء ما يحدث في تشــكيل مســتقبلها. وقد تعددت التعريفات حول إدارة الإســتراتيجية إلا انه كثيرا ما تعرف بأنها مجموعــة التصرفات والقرارات التي تعمــل على إيجــاد إســتراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

رسالة المنشأة Mission Statements

الرســالة هي جملة أو عــدة جمل توضح غرض منشأة ما والذي يميزها عن المنشآت الأخــرى التــي قــد تشــبها، وتحــدد مثــل هــذه الرســالة طبيعة المجال الــذي تعمل فيه المنشــأة في ضــوء طبيعة الأســواق والمنتجــات. كمــا أنهــا تتضمن فلســفة الإدارة التي تتبعها المنشــأة، وتوضح رؤية المنظمــــة لنفســها، ومنتجاتهــا أو خدماتها، واحتياجــات العملاء التي تحاول في إطار ما تقوم به من نشاط إشباعها.

كايــــزن

تعني كايــزن التغييــر للأفضــل. ويعتمد نمــوذج التميــز اليابانى فــي الإدارة (كايزن) على مجموعــة من المفاهيم الأساســية التي تجعــل لأداة التغيير اليابانية نكهتها الخاصة. ومن هذه المفاهيم: الحاجة الدائمة إلــى إحــداث تغييــر، المشــاركة الجماعية للتغييــر، تحديــد الهــدر والتخلّــص منه، العمل المرافق للمعرفة.

وينــص أســلوب كايزن علــى أنّ المؤسّســة التي تســعى لتحقيق نتائــج متميزة في بيئة الأعمال يجب أن تعمل علــى تحســين الإنتاجية وإتقــان العمل. وذلك لن يتحقق إلا إذا توافر لديها قيادة متميزة وسياسات وآليات عمل متميزة وكوادر متميزة وموارد متميــزة. ومن أجــل صنع التميــز في كلّ ما ســبق فعلى المؤسّســة أن تعمل علــى الحفــاظ على بيئــة عمل مريحــة وجاذبة للموظفين وتفاعلية من أجل نقل الخبرات والمعــارف فيما بينهم، وفــي نفس الوقت تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجاز والإبداع.

ويبــدأ العمــل بمنهجيــة كايــزن بتحديد مناطــق العمــل الفعليــة ذات القيمــة المضافة الأعلى في المؤسّسة، ويتمّ التركيز عليها من أجل إعطاء نتائج سريعة، وتكون ذات تأثيــر واضــح علــى مجمل أنشــطة المؤسّســة. وبالمحافظــة علي اســتمرارية عملية التحســين يتمّ التخلّص من الهدر بأنواعــه المختلفــة، ورفع كفــاءة الموظفين وتنمية قدراتهــم الإبداعية، ممّا يعني زيادة القيمة المضافة للإنتاج النهائي.

اجتماع Meeting

الاجتماعات حــق من الحقوق الدســتورية ومــن مبــادئ الحريــات التــي أخــذت بهــا الدســاتير حتى تتيــح للمواطنيــن تبادل الرأي والتشاور واتخاذ القرارات خارج نطاق المؤسسات الدستورية.

اجتماعات عامةPublic Meetings

حرية الاجتماعات من الحقوق الشــخصية التــي كفلتهــا الدســاتير الديموقراطيه. غير أنــه فى كثير من الأحيان يحاط النص الدســتوري بالغموض بالنسبة إلى حدود اســتخدام هذا الحق الذي يفيد عادة بحق الدولــة فــي وقاية نظام الحكــم أو صيانة الأمن العام.

جاءنا السؤال التالى

حلقة جديدة نلتقي فيها من خلال أسئلتكم محاولين الإجابة، الإفادة، وبالطبع تطوير الفكر الإدارى لمجتمعنا المصري والعربي على حد سواء..

س: تسأل القارئة هبه عبد العليم عن أهم المهارات التي عليها اكتسابها حتى تنتقل إلى عمل أفضل وتحصل على الوظيفة التي تحلم بها، وتقول "أرغب في أن أكون ذاك الشخص المطلوب لدى الشركات الكبرى، وأن تأمل تلك الشركات أن اعمل في فريقها مثلما أتمنى أنا أن اعمل لديها الآن"..

عادة ما يبحث أصحاب العمل ولاسيما في الشركات المرموقة عن الموظفين الذين يمتلكون مهارات وسمات خاصة تتمثل فيما يجعلهم يعملون بشكل أفضل قد يزيد الإنتاجية وكفاءة الأداء في العمل مما يعلى من اسم الشركة وبالطبع أرباحها.

وقد أجرت مؤسسة «موارد النجاح في التعليم وقوة العمل» مجموعه من الدراسات والأبحاث حول طبيعة الأشخاص ذوي المهارات الخاصة التي تحتاجها وتبحث وراءها الشركات، وتدفع لها حتى تستفيد من تلك المهارات والخبرات ووفقا لتلك الأبحاث تم وضع مجموعة من المهارات التي ينظر لها أصحاب العمل بعين الاعتبار والتي سنوجزها لك فيما يلي:-

أولا: الحذر.. هل تميل إلى التفكير والتخطيط بحذر قبل اتخاذ أي إجراء؟. سوف يساعد ذلك في تقليل فرصة حدوث الأخطاء المكلفة إضافة إلى المحافظة على انسيابية وتدفق العمل.

ثانيا: التعاون.. فرغبة المشاركة في مواقف العمل الجماعية، والتعاون مع فريق العمل هامة جدا في بيئة الشركات.

ثالثا: الإبداع.. هل سمعت عن التفكير خارج الإطار؟. يحتاج أصحاب العمل إلى موظفين مبتكرين يحدثوا منظورا جديدا داخل الشركة، ولا يعتمدون فقط على التفكير التقليدي أو القوالب.

رابعا: الانضباط.. يتمثل في الدقة والتركيز، ويشمل القدرة على إكمال المهام وإنهاء المشروعات دون التشتت أو الملل.

خامسا: الطموح.. يرغب أصحاب العمل في موظفين لديهم مستويات طموح عالية ليعملوا بجد لتحقيق أهدافهم وأهداف الشركات.

سادسا: حسن التصرف.. يفيد في توقع سلوكيات العمل، ومتطلبات الإنتاج والأداء الوظيفي..

سابعا: السمعة الحسنة.. ويقصدوا بذلك حسن السلوك، إضافه إلى الإيمان بحسن نية الآخرين.

ثامنا: التأثير.. عادة ما يحتاج العمل إلى قادة أقوياء مؤثرون يرشدون الآخرين إلى الطريق الصواب، ويتضمن التأثير الميول إلى المواقف الاجتماعية ذات الطابع الإيجابي من خلال ذكر ما يدور في الذهن من أفكار بناءه وتقمص دور قائد المجموعة.

تاسعا: التفاؤل.. ينتهج الموقف الإيجابي، والمتفائل في مجمله طريقاً نحو الإنتاجية بشكل أسهل وأسرع.

عاشرا: التنظيم.. ونعنى به الترتيب وهو الميول إلى حسن التنظيم، ويساعد الموظفين في العمل بعيداً عن الأمور المشتتة للتركيز أو «عقبات الطريق».

الحادي عشر: سلامة السلوكيات في العمل.. يسعى أصحاب العمل إلى الأشخاص الذين يتجنبون الحوادث المتعلقة بالعمل ويبعدون عن المخاطرة غير الضرورية في بيئة الشركات.

الثاني عشر: المعرفة.. ولا يتعلق ذلك بالمعرفة الوظيفية فقط، ولكن معرفة الزملاء وبيئة العمل، ويشمل ميول ناحية قراءة دوافع تصرفات الآخرين من السلوك الملاحظ، واستخدام المعلومات في إرشاد الشخص نحو التفكير والتحرك بشكل صحيح.

الثالث عشر: الشخصية الاجتماعية.. فما مدي قدرتك على التفاعل مع زملاء العمل والذي يؤثر على مدي التوافق معهم في العمل.

الرابع عشر:الاستقرار.. ويعني ذلك الميول إلى الهدوء والعقلانية في مواقف العمل المثيرة للتوتر.

الخامس عشر: الحيوية.. وتشير إلى الميول نحو اتخاذ الإيقاع السريع والانشغال بالعمل. ■

الأداء المتميز للخدمة

تحت عنوان «الأداء المتميز للخدمة» عقدت مجموعة طيبة التعليمية بالتعاون مع مركز الخبرات المهنية للإدارة ودكتور عبد الرحمن توفيق برنامجا لتطوير أداء وتحسين مستوى خدمة موظفو شئون الطلبة.

في الفترة من ١٨-٢٠ نوفمبر ٢٠٠٨ وبقاعة الاجتماعات بمقر مجموعة طيبة التعليمية، التقى الدكتور عبد الرحمن توفيق الخبير الإداري ورئيس مجلس إدارة مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك مع موظفو شئون العاملين التابعين لأكاديمية طيبة التعليمية وذلك يهدف إلى تطوير الأداء وتحسين مستوى الخدمة المقدمة من خلالهم.

تناول البرنامج خلال فترة انعقاده عدة موضوعات منها فعالية أنماط السلوك الإنساني، أنواع الشخصيات واقتراحات لمعاملتها، مبادئ وأساليب معالجة الاعتراضات، ٥٠ طريقة لتدعيم رضاء الطلاب عن الخدمات المقدمة، الخدمة المتميزة، ومظاهر الاهتمام بالطالب وغيرها..

وفى كلمته التي ألقاها على الحضور أكد الدكتور عبد الرحمن توفيق على أهمية الدور الذي يقوم به موظف شئون الطلبة، ومدى تأثيره على المنظمة التي يمثلها، وتناول أيضا أحدث النظريات والطرق العلمية في مجال الارتقاء بتقديم الخدمات المختلفة وكذلك معالجة أهم المشاكل التي تواجههم في مجال العمل.

وجاء الحفل الختامي مفعم بالبهجة والتقدير ليعكس مدى النجاح الذي حققه البرنامج خلال فترة انعقاده، وبحضور كلا من الدكتور عبد الرحمن توفيق، والدكتور صديق عفيفي رئيس مجلس أمناء مجموعة طيبة التعليمية، والدكتورة أمل صديق عفيفي نائب رئيس مجلس الأمناء، والدكتورة سوسن عبد الحميد مرسى نائب رئيس المجموعة، وجه الدكتور صديق عفيفي الشكر للدكتور عبد الرحمن توفيق ولجميع القائمين على التدريب بشركة بميك، وذلك على التنظيم والإعداد المتميز للبرنامج والذي أعتبر بمثابة نقطة الانطلاق للتعاون بين مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك والمجموعة التعليمية في المرحلة القادمة.

وفى ختام الحفل أتفق الطرفان على عقد مجموعة أخرى من البرامج التدريبية التي من المقرر عقدها خلال أجازة العام الدراسي الحالي، وذلك من أجل تطوير وتحسين أداء العاملين بالمجموعة.





أجندة الإدارة

مؤتمران علميان للمركز الإستراتيجي في فبراير

يعلن المركز الاستراتيجي للمال والإدارة عن عقد العديد من المؤتمرات العلمية الهامة والمتضمنة التقنيات العلمية وهي:
«الأساليب العلمية لإعداد الموازنات التخطيطية الحديثة» وذلك خلال الفترة ٣-٤ فبراير الحالي، بفندق النيل هيلتون بالقاهرة.
كما سيشهد المركز انعقاد مؤتمر تحت عنوان «إعداد الجيل الثاني وإستراتيجيات النجاح للمدراء الجدد» وذلك خلال الفترة ١٠-١١ فبراير الحالي بفندق هيلتون شرم الشيخ.
وسوف تبدأ تلك الجلسات في تمام الساعة التاسعة صباحا وتنتهي في السادسة مساءا، يعقبها أمسية شعرية .

مؤتمران حول الموازنات بالمؤسسة العربية للإدارة والتنمية

تعقد المؤسسة العربية للإدارة والتنمية مؤتمرين حول الموازنات، وتشمل هذه المؤتمرات ما يلي:
المؤتمر الأول تحت عنوان "موازنات الأقسام الخدمية بالمنظمات واستراتيجيات تخصيصها على البرامج" وذلك خلال الفترة ٣-٤ فبراير الحالي بفندق الفور سيزون بالقاهرة.
أما المؤتمر الثاني فسيعقد بعنوان " الموازنة الإصلاحية بعد الموازنة التخطيطية للتفوق على الأهداف الثابتة". وذلك خلال الفترة من ١٠-١١ فبراير الحالي.
ويشمل كلا المؤتمرين تقديم تطبيقات من الواقع العملي، ومنح درع المؤتمر الذهبي.

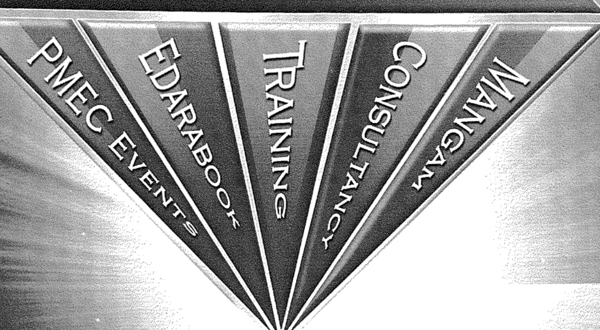
الأخبار

مؤتمر عالمي حول الأمن الغذائي والسلامة المهنية

تحت عنوان «إستراتيجيات الأمن الغذائي والبيئي والصحة والسلامة المهنية» عقد المركز الاستراتيجي للمال والإدارة مؤتمرا عالميا، خلال الفترة من ٤-٥ نوفمبر ٢٠٠٨ بفندق هيلتون النيل- التحرير- القاهرة، تم فيه عرض أحدث التقنيات في إستراتيجيات الأمن الغذائي والبيئي وأحدث المنظومات العالمية في الصحة والسلامة المهنية، وأكد المؤتمر على أهميه الربط بين الأمن الغذائي والبيئي بالصحة والسلامة المهنية، والذي أنعكس من خلال ورش العمل التطبيقية التي صاحبت فاعليات المؤتمر.

قائمة المركز المالي والموازنة التخطيطية في مؤتمر عالمي بالقاهرة

برعاية وإشراف المركز الاستراتيجي للمال والإدارة، وخلال الفترة من ٢١- ٢٢ أكتوبر ٢٠٠٨، تم عقد المؤتمر العالمي المتضمن لأحدث التقنيات العالمية، تحت عنوان «الدور الترابطي لقائمة المركز المالي والموازنة التخطيطية في قياس حقوق أصحاب المصالح بقيمة حالية معادلة للقيمة السوقية».
وقد عالج المؤتمر من خلال جلساته - والتي دارت على مدار يومين من الساعة التاسعة صباحا وحتى السادسة بفندق هيلتون النيل، التحرير بالقاهرة - المشكلة الحقيقية التي يعاني منها النظام المحاسبي والمجتمع، نظرا لان النقد قد يشمل على عدد من المواصفات المختلفة تم إخفاء صفاتها في العملة النقدية مما يصعب معه عملية اتخاذ القرار بشأن هذه المواصفات.
كما ناقش قضية احتواء الميزانية على أصول ذات مواصفات مختلفة وأسس متضاربة بين القيم التاريخية والقيمة الحالية مما يؤدى إلى ظهور نتائج تخالف الحقيقة. ■



YOUR WAY TO SUCCESS